



JULKISEN ALAN TYÖELÄKEOSAAJA

# **Esimiestyö muutoksessa -oppimisverkosto, Kunteko 2020**

9.2.2017

**Paasitorni**

**Merike Aminoff TTL & Susanna Gardemeister Keva**

# Ohjelma



- 8.30 Aamukahvi
- 9.00 Tervetuloa!
- 9.15 Mitä on työn imu ja positiivinen työn psykologia?  
Miksi työn imu on tärkeää juuri nyt?  
Innostava johtaminen
  
- 12.00 Lounas
  
- 12.45 Työn tuunaaminen  
Työn tuunaamisen onnistumisen haasteet  
Miten tästä eteenpäin?
  
- 15.00 Työpajatyöskentely päättyy
- 15.00 Iltapäiväkahvit

# Tavoitteet & työskentelytapa

- Oppimisverkoston tapaamisessa vahvistetaan elämää muutoksessa.
- Tarkoituksena on tukea innostuneisuutta ja jaksamista sekä esimiesten muutostyötä.
- Tavoitteena on vahvistaa voimavaralähtöistä työhyvinvointiajattelua.
- Työskentelemme käytännönläheisesti ja yhteistoiminnallisesti.
- Työskentelystä vastaavat Merike Aminoff, TTL ja Susanna Gardemeister Keva

# Esittäytyminen

**Kuka olet, mistä tulet?  
Mitä odotat: kahdella  
sanalla**



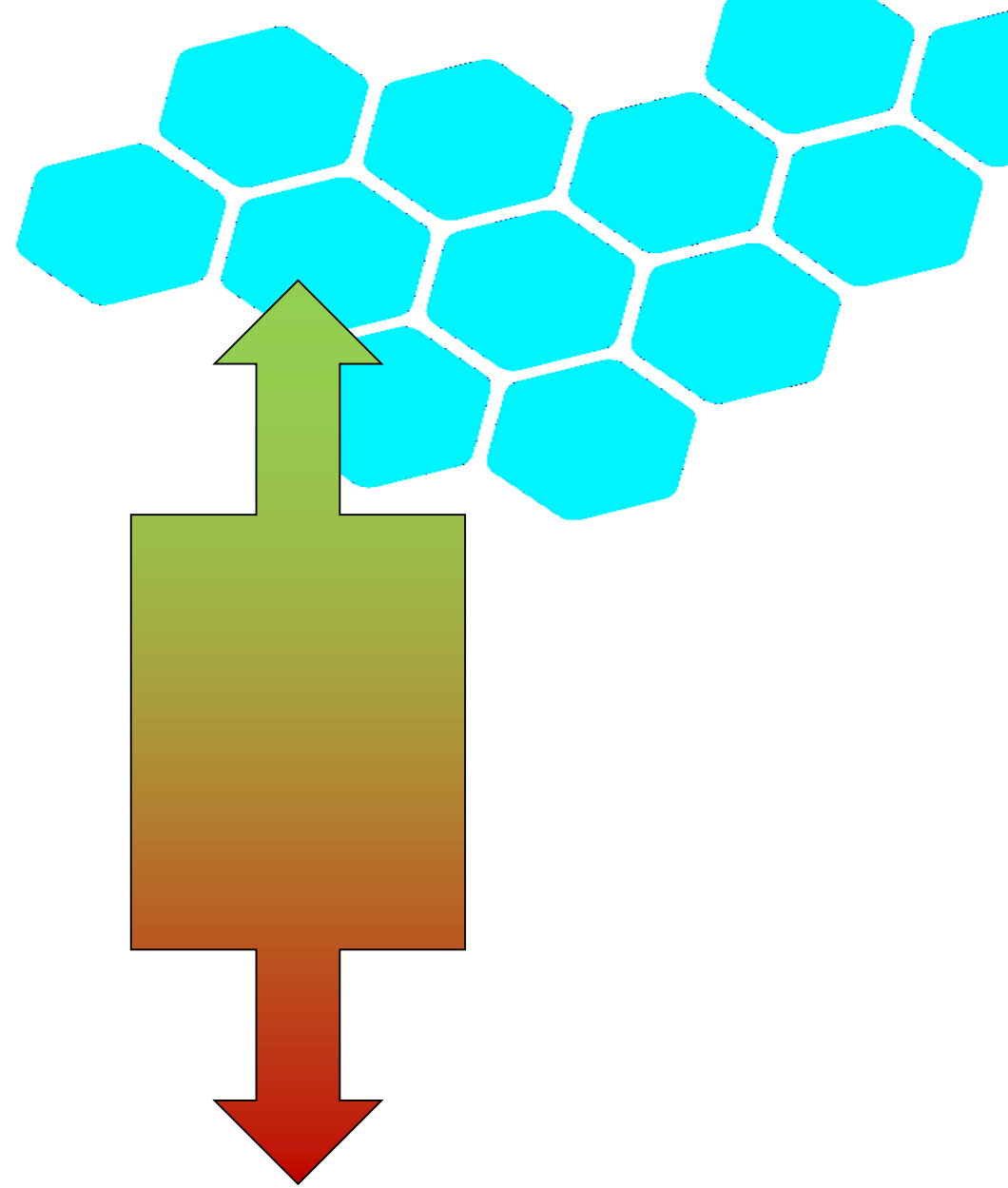


Työterveyslaitos

Mitä on työn imu ja positiivinen psykologia?

# Työhyvinvointi vai työpahoinvointi?

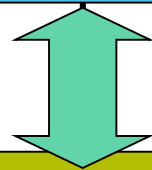
- Työhyvinvointiin kiinnitetään nykyään ilahduttavan paljon huomiota
- Kuitenkin työhyvinvoinnista puhuttaessa esillä ovat useimmiten *työpahoinvoinnin* ilmiöt
- Perinteisesti "työhyvinvointi" on voitu mieltää oireiden puuttumiseksi, "neutraaliksi" tilaksi



# Työhyvinvoinnin edistäminen on ...

sekä

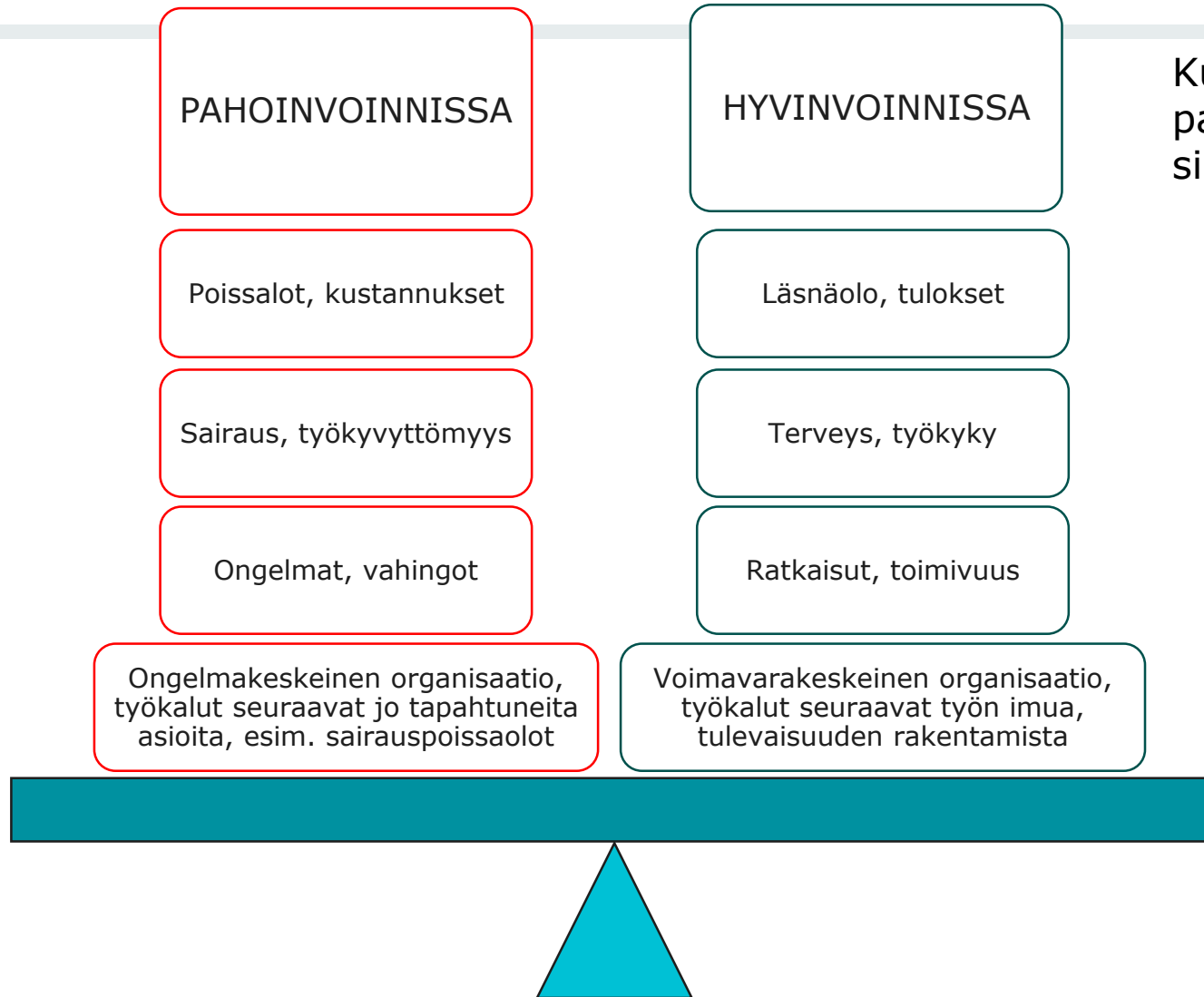
**Epäkohtiin puuttumista**



että

**Vahvuuksien tunnistamista,  
vahvistamista  
ja hyödyntämistä**

# Missä huomio?



Kun huomio on enimmäkseen pahoinvoinnissa/hyvinvoinnissa, mitä siitä seuraa

1. Esimiestyöhön
2. Työn sujuvuuteen ja aikaansaamiseen
3. Työyhteisön toimivuuteen
4. Työnantajamaineeseen
5. Työn laatuun ja
6. Asiakastyytyväisyyteen?



# Positiivisuus – mitä se on, mitä se ei ole?

- Ikävä tilanne on positiivisesti ajattelevallekin ikävä tilanne
  - mutta myönteisyyden avulla ongelmista selviytyy helpommin. Ratkaisuihin ja toimintaan vapautuu energiaa.
- Kuitenkin kukoistavat ihmiset yleensä tekevät hyvää muille!
- *Aitous* tärkeää – positiivisuus ei tarkoita hampaat irvessä hymyilemistä vaikeuksissa
- Myönteisyyden luonne "ailahteleva"
  - kukaan ei voi olla koko ajan 100 % positiivinen
- Pahoja asioita tapahtuu meille
  - myönteisyys ei voi estää niitä kaikkia -- vain osan ☺
  - myönteisen ajattelun avulla ei myöskään voi muuttaa toisia ihmisiä
- Myös positiivisesti ajattelevat voivat olla "pahoja ihmisiä"
  - rakkauskin voi aiheuttaa pahoja tekoja

# Miksi myönteiset tunteet työssä ovat tärkeitä?

- Kielteiset tunteet (pelko, viha yms.) kapeuttavat ajattelu- ja toimintamalleja → *"kielteinen kehä"*
- Positiivinen tunne helpottaa muistamista ja auttaa löytämään muistista laajemmin materiaalia
  - edistää oppimista, suunnitelmallisuutta ja kestävyyttä
- Positiiviset tunteet edistävät järkevää ajattelua, kuten kekseliäisyyttä, luovuutta ja ongelmanratkaisua.
  - esim. neuvottelu voi epäonnistua kun tullaan pahalla tuulella
  - hyvä mieliala erityisen tärkeä kun tehtävä epämiellyttävä
- Myönteiset tunteet, kuten kannustus, ilo, ylpeys ja tyytyväisyys laajentavat ajattelu- ja toimintavalikoimaa
  - => pitkällä aikavälillä yksilöllisiä, fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia voimavaroja
  - => jotka taas tarttuvat muuhunkin työyhteisöön ja organisaatioon.

*"Myönteinen kehä"*



*Alice Isen (2003), Barbara Fredrickson (2002; 2009)*

# Työn imu: mitä se on?

Työn imu = myönteinen, suhteellisen pysyvä tunne- ja motivaatiotila, johon liittyy...

## Tarmokkuus

energisyttä, halua panostaa työhön, sinnikkyyttä ja ponnistelun halua myös vastoinkäymisissä

## Omistautuminen

työn merkitykselliseksi ja haasteelliseksi kokemista, innokkuutta, työn inspiroivuutta ja ylpeyttä omasta työstä

## Uppoutuminen

syvä keskittyneisyyden tila ja paneutuneisuus työhön sekä näistä koettu nautinto ja ajan kuluminen kuin huomaamatta

Yksilön myönteinen kokemus työstä, ei työn mukaansa imevä ominaisuus (vrt. työholismi)

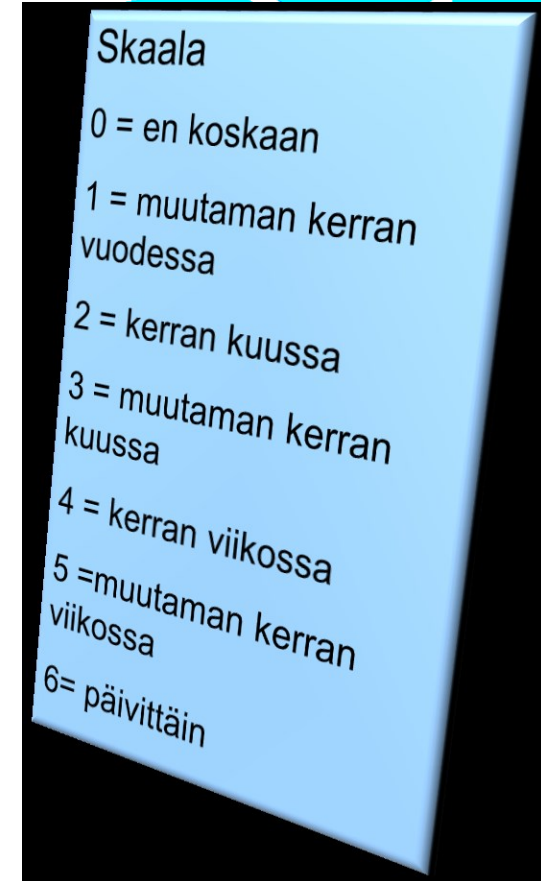
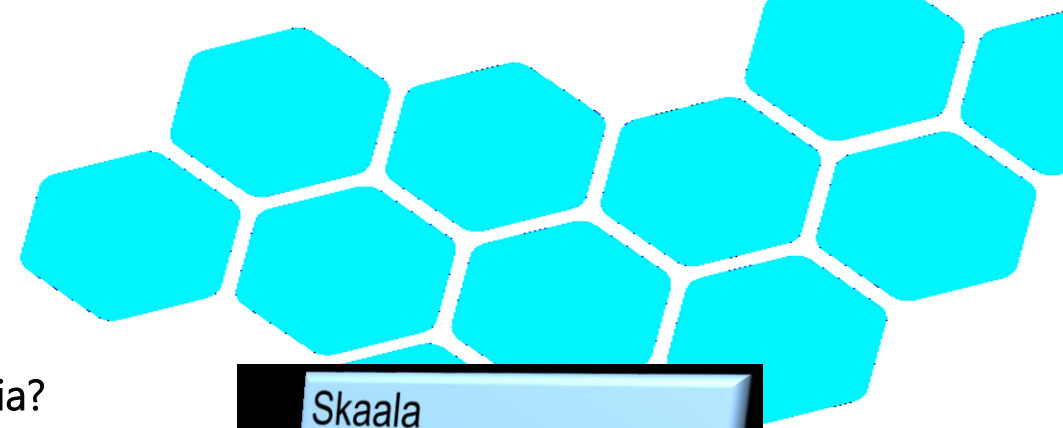
Schaufeli et al., 2002;  
Hakanen, 2004

# Työn imu -mittari

Kuinka usein Sinulla on seuraavien väittämien kaltaisia tunteuksia tai ajatuksia?

1. Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.
2. Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni.
3. Olen innostunut työstäni.
4. Työni inspiroi minua.
5. Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin.
6. Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni.
7. Olen ylpeä työstäni.
8. Olen täysin uppoutunut työhöni.
9. Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan.

(Työn imu -kysely (UWES) / © Schaufeli & Bakker, 2003 ja Työterveyslaitos)



# Harjoitus: Muodostetaan Jana:

- Kuinka usein SINÄ:

1. olet innostunut työstäsi?
2. koet itseesi vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäsi?
3. olet täysin uppoutunut työhösi?

## Skaala

0 = en koskaan

1 = muutaman kerran vuodessa

2 = kerran kuussa

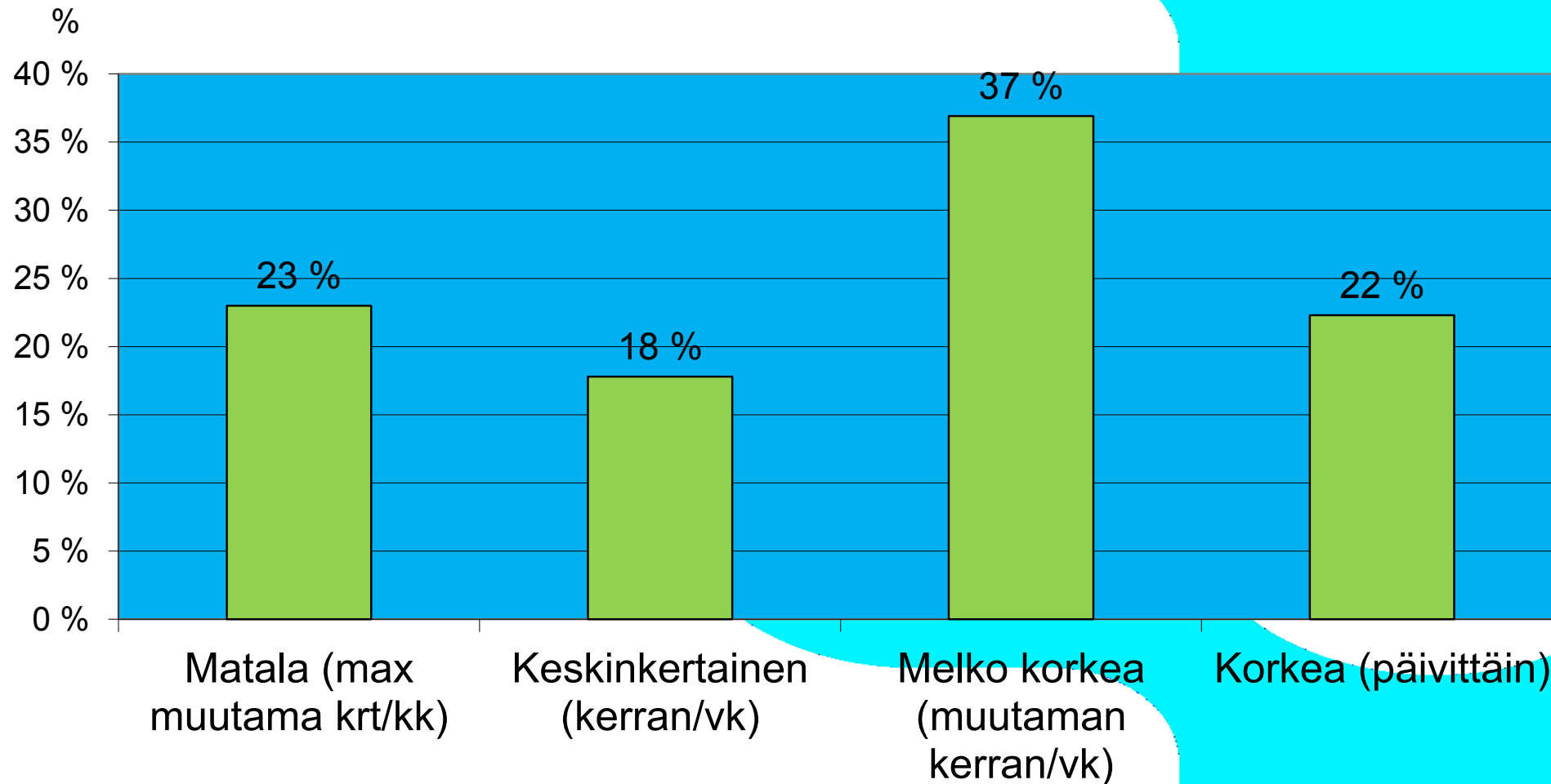
3 = muutaman kerran kuussa

4 = kerran viikossa

5 = muutaman kerran viikossa

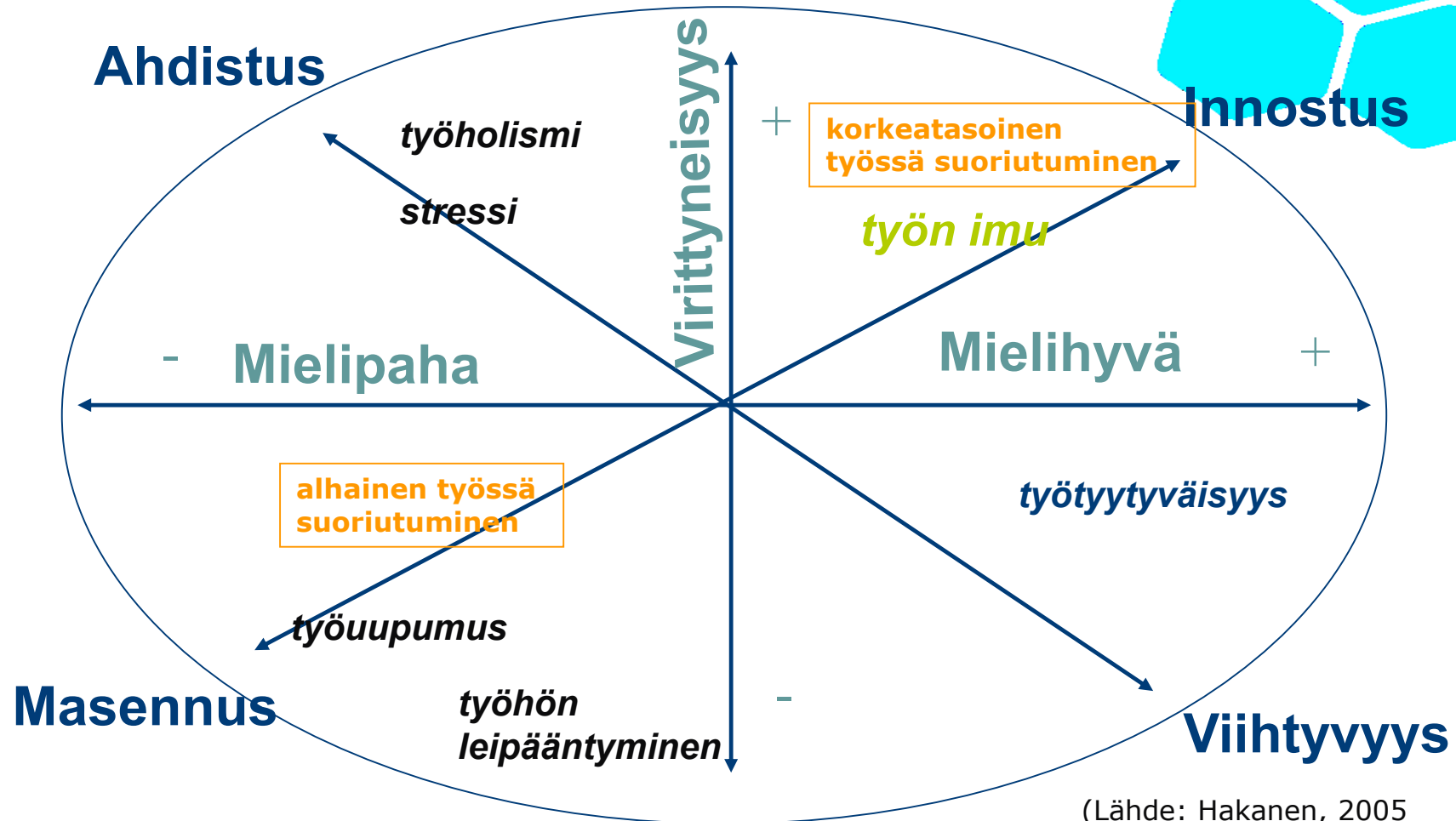
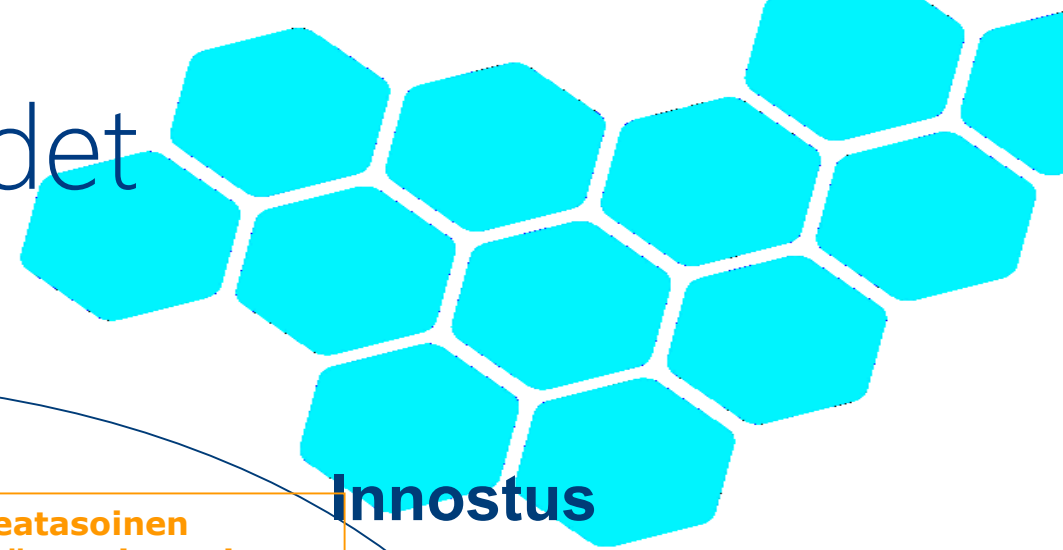
6 = päivittäin

# Työn imun taso Suomessa (N = 64 949)

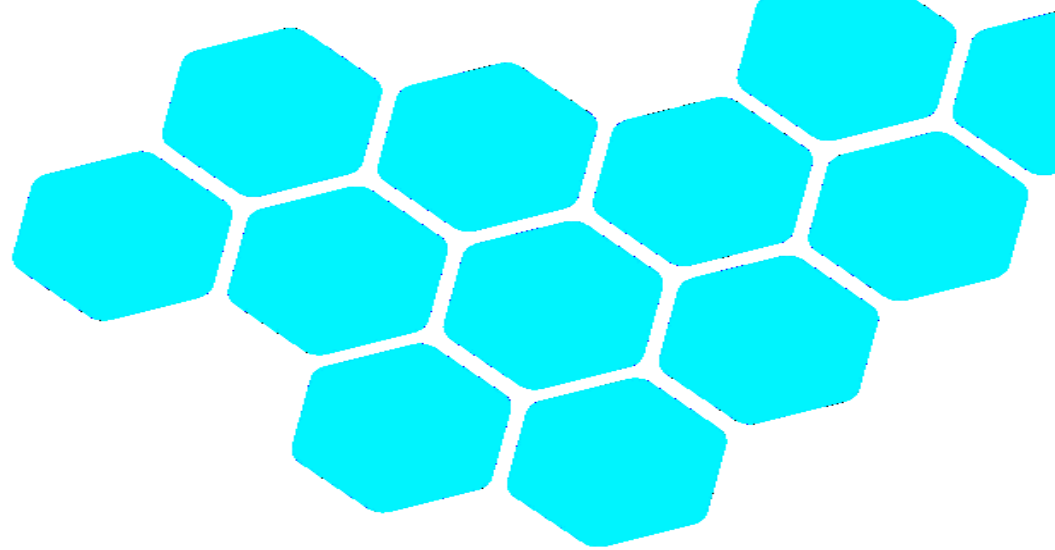


Hakanen, 2015. 81/2 kysymystä työn imusta (Kirjassa: Positiivisen psykologian voima)

# Työhyvinvoinnin ulottuvuudet



(Lähde: Hakanen, 2005  
soveltaen Warr, 1999)



# Tauko





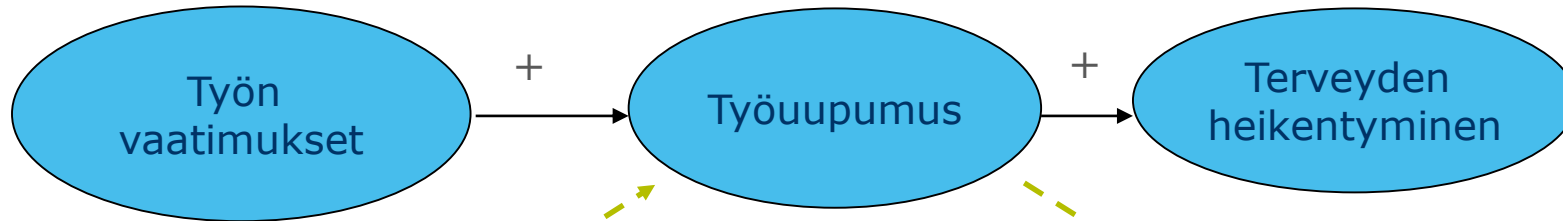
Työterveyslaitos

Mistä työn imu syntyy?

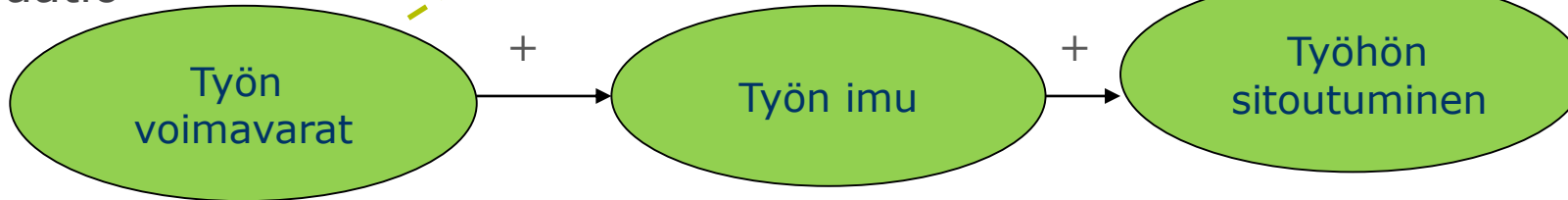
# Työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli

(Hakanen 2004; (Bakker et al., 2003; Demerouti et al., 2001))

Jaksaminen



Motivaatio



*TYÖHYVINVOINTI EI OLE JOKO-TAI VAAN SEKÄ-ETTÄ!*

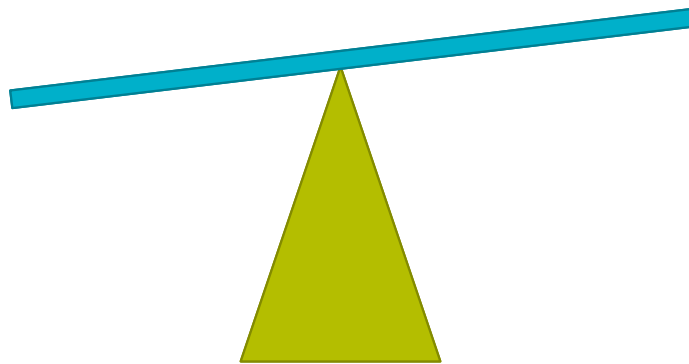
# Työn vaatimukset ja työn voimavarat (TVTV-malli)

## Työn vaatimukset

**Määrällisiä:**  
työmäärä, kiire, aikapaine

**Laadullisia:**  
vaikeat tehtävät, ristiriitaiset tavoitteet, tunnekuorma

**Fyysisiä:**  
työympäristön viihtyvyys, ergonomia, työn raskaus



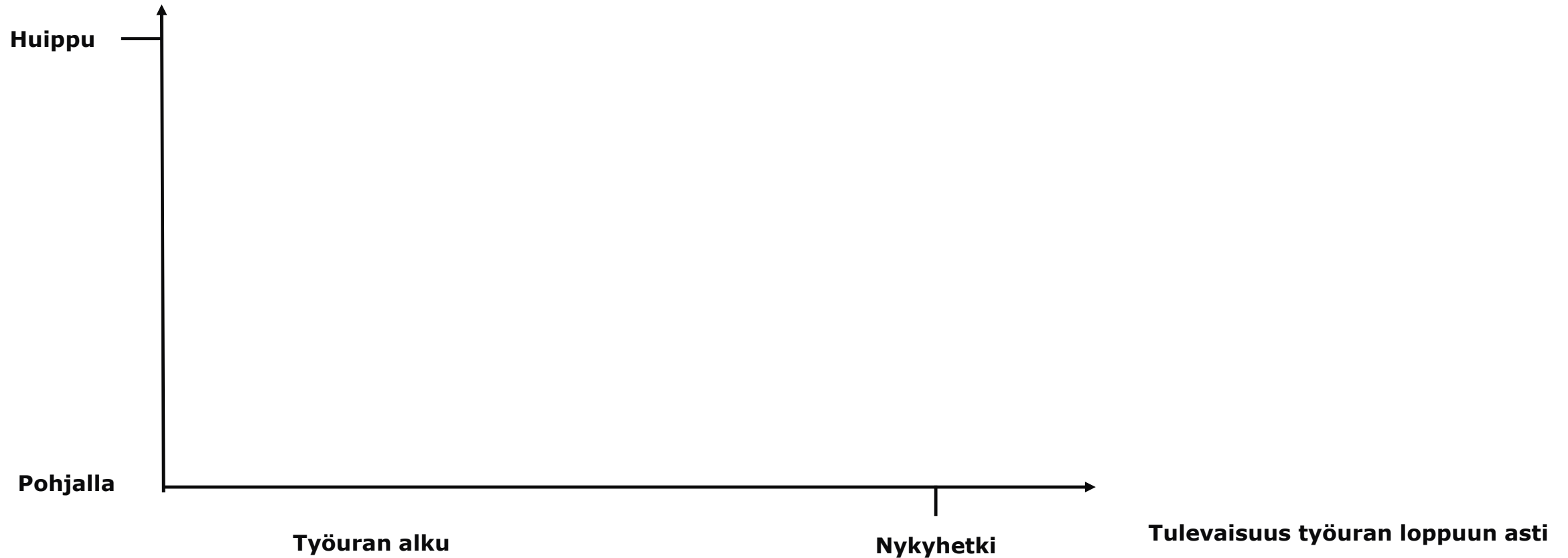
## Työn voimavaratekijät

**Tehtävään liittyviä:**  
vaihtelevuus, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön

**Vuorovaikutukseen liittyviä:**  
esimiehen tuki, sujuva yhteistyö, arvostus

**Organisaatioon liittyviä:**  
toimivat käytännöt

# Tehtävä: Työn imun laineilu työurani aikana ja käsitykseni tulevasta: piirrä työn imua kuvaava viiva nousuineen ja laskuineen



# Mikä vaikutti työn imuun?

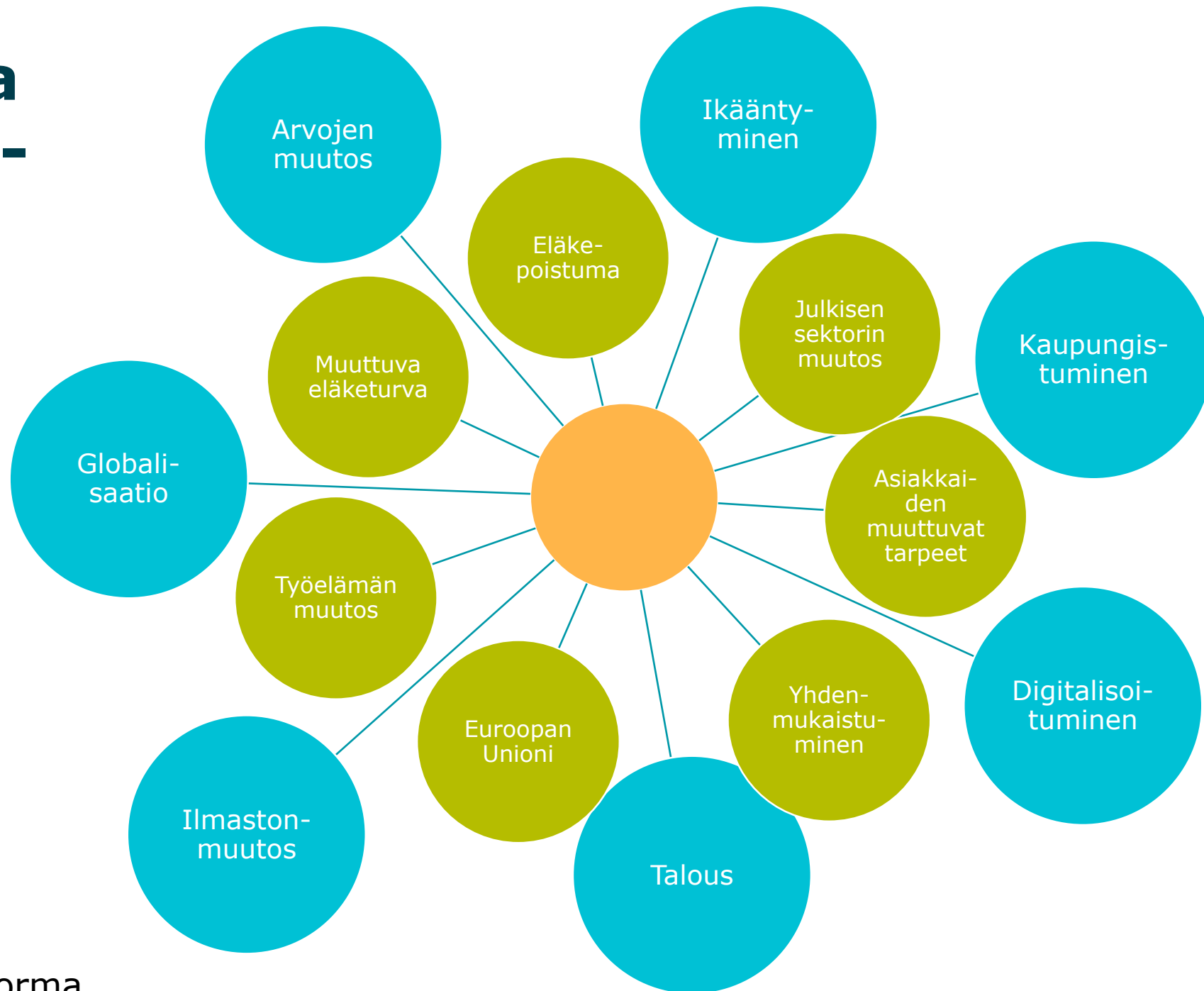
- \* KEHITTYMINEN / <sup>kehittyminen</sup> MAHDOLLISUDET
- \* HYVÄ ESIMIES BUUSTAA, TUKEE
  - tavoitteellinen
  - luottamuksen tuaja
  - arvostava vastakohtana: tympä esimies mielenpääksi
- \* LASKEE SE, ETTÄ MUTT EIVAT NÄE MÖN MERKIMSTÄ (emme ymmärrä miksi tämä kehiti)
- \* HAASTAVA TYÖ JA SIITÄ SELVIÄMINEN
  - onnistuminen!
- \* RYTMI: OPINNOT JA TYÖ, ERILAISET TYÖ; VAIHTELU
- \*



Työterveyslaitos

Miksi työn imu on tärkeää juuri nyt?

# Mega- ja toimiala-trendit



1) Tarvitaan  
muutosjohtamista

2) Tarvitaan  
työnantaja-  
prosessien  
rakentamista

3) Julkisen  
sektorin työelämä  
kilpailullistuu

4)  
Työvoimakilpailu  
työmarkkina-  
sektorien välillä  
kiristyy



# Miksi työn imu on tärkeää työntekijälle?

## Työn imua kokevat työntekijät

- ovat tulevaisuudessakin onnellisempia ja kokevat vähemmän masennusoireita (Hakanen & Schaufeli, 2012)
- ovat terveempiä (Seppälä ym. 2012) ja heillä on parempi työkyky (Airila ym. 2012)
- ovat tyytyväisempiä parisuhteeseensa ja vanhemmuuteensa (Hakanen & Perhoniemi 2006)
- nukkuvat yönsä paremmin (Hakanen, Rodrigues-Sanchez & Perhoniemi 2012)
- kokevat työnsä rikastuttavan perhe-elämää pitkälläkin aikavälillä (Hakanen; Peeters & Perhoniemi 2011) sekä vähentävän myös työ-perhe-ristiriitoja (Hakanen & Peeters, valmisteilla)
- Eikä työn imu näytä muuttuvan aikojen saatossakaan työholismiksi (Hakanen 2011)

**Ja tietysti näistä on iloa työlle ja työpaikallekin!**

## Miksi työn imu on tärkeää työnantajalle?

- Työyksikötason työn imu oli merkittävässä myönteisessä yhteydessä eri liiketoiminnallisiin tuloksiin **36 yhdysvaltalaisessa yrityksessä** ja lähes 8000 työyksikössä (Harter ym. 2002).
- Työn imu oli myönteisessä yhteydessä **espanjalaisten hotelli- ja ravintoalan** asiakkaiden asiakasuskollisuuteen ja arvioihin työntekijöiden hyvästä työsuorituksesta (Salanova ym. 2005)
- Työn imun korkea taso ennusti vähäisempiä toistuvia sairauspoissaoloja **hollantilaisilla yritysjohtajilla** (Schaufeli ym. 2009)
- Työn imu ennusti kassatuloja **kreikkalaisen pikaravintolan työntekijöillä** (Xanthopoulou ym. 2009)
- Työn imu ennusti pitkälläkin aikavälillä **suomalaisten hammaslääkäreiden** aloitteellisuutta ja työyhteisön innovatiivisuutta (Hakanen ym. 2008a), suurempaa sitoutumista työpaikkaan (Hakanen ym. 2008b) ja aikomuksia pidempään työuraan (Hakanen & Perhoniemi 2008)

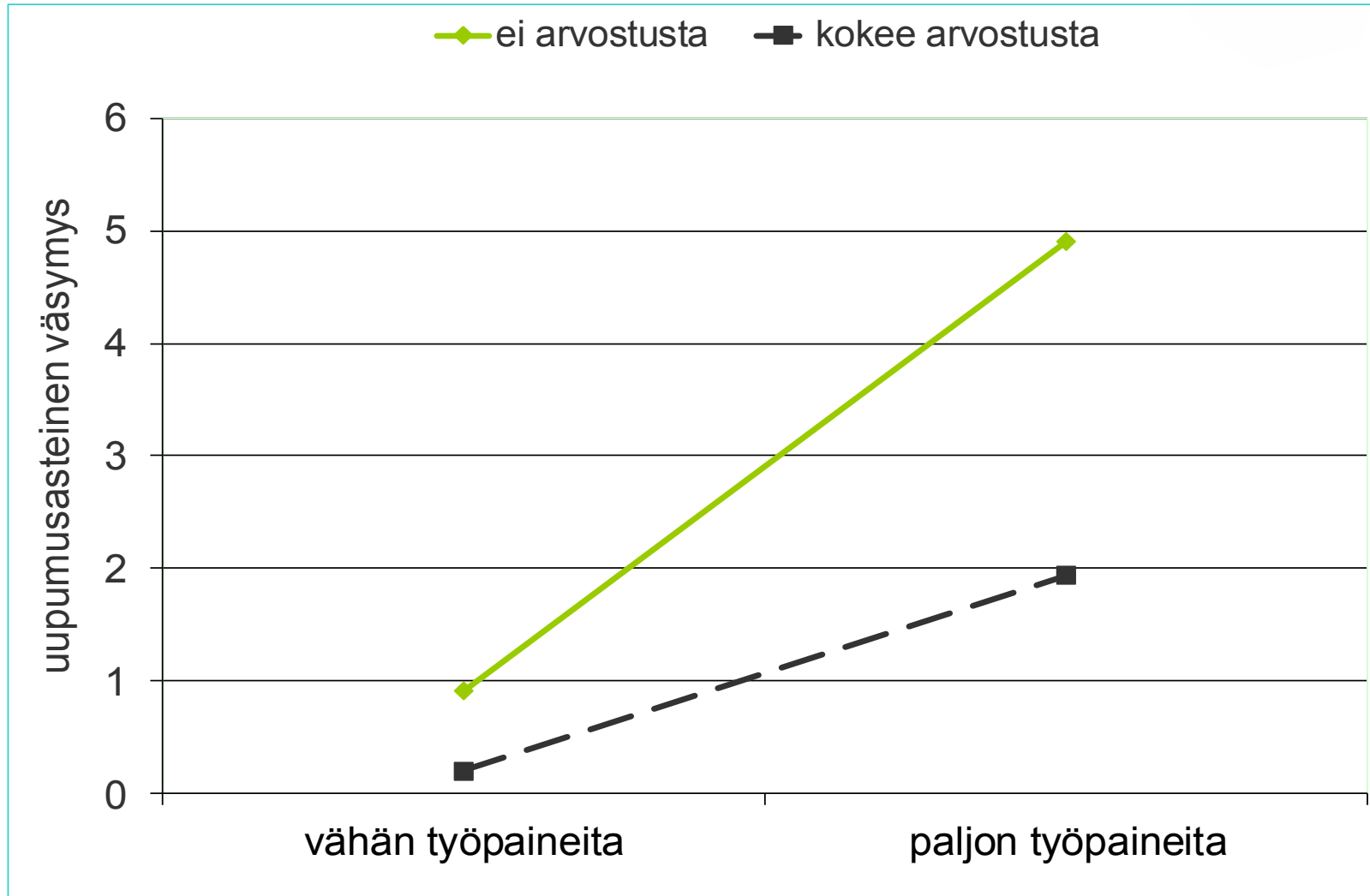
**Ja tietysti näistä on iloa työntekijällekin!**

# Kimmoisuus eli ns. resilienssi

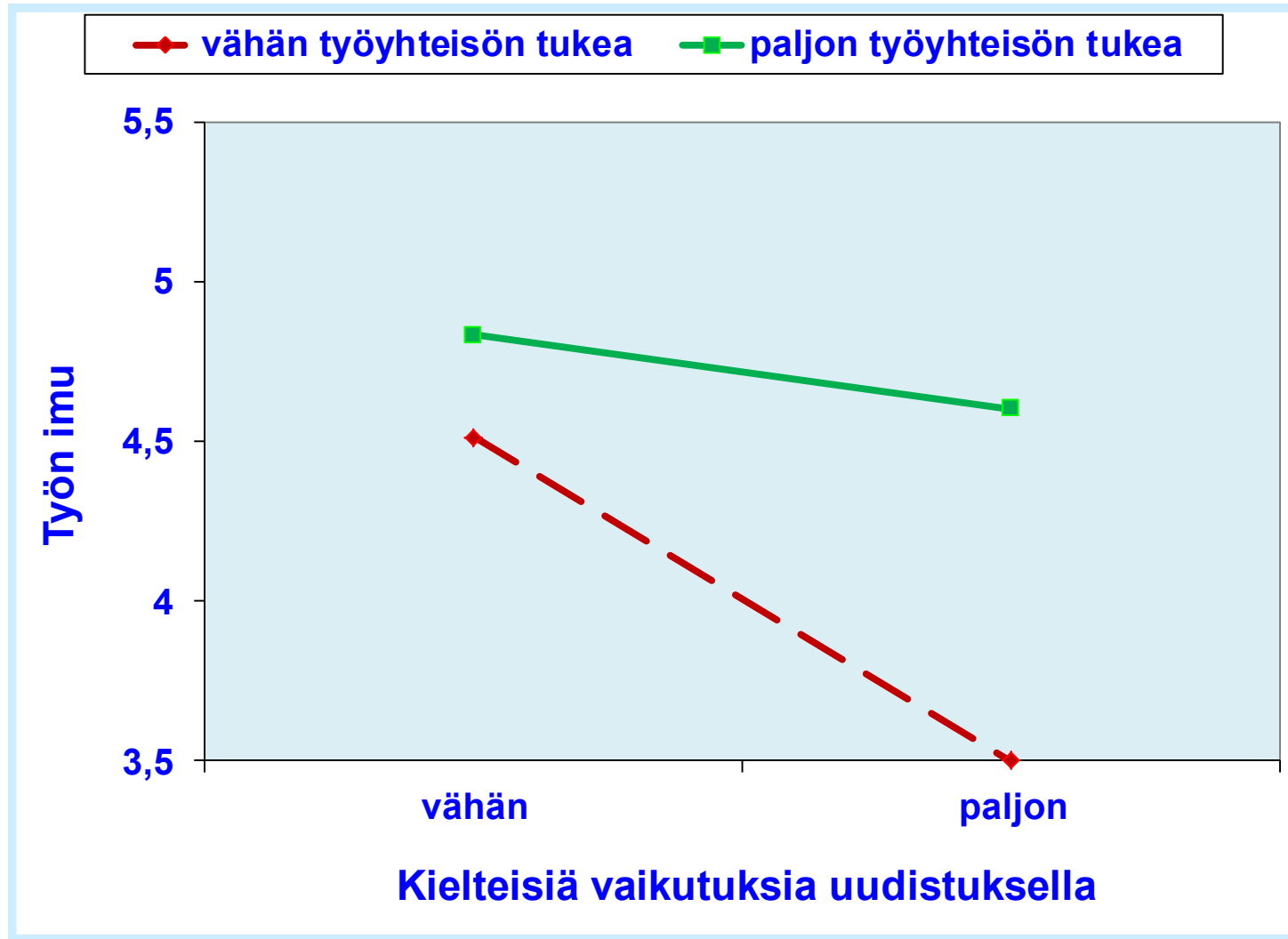


- Työn imussa olevilla on kimmoisuutta eli resilienssiä mm. muutoksissa → kykyä palautua nopeammin vaikeista tilanteista
- Vaikeissa muutostilanteissa työ silti innostaa, ollaan ainakin kohtuullisen hyvinvoivia, palataan nopeammin normaaliin työrytmiin jne.
- Ylipäätään juuri poikkeustilanteissa olisi erityisen tärkeää kiinnittää huomiota positiivisen työhyvinvoinnin vaalimiseen  
... ja juuri silloin se helposti unohtuu...

Voimavarat suojaavat työuupumuksen kehittymiseltä, varsinkin kun työ on kuormittavaa (Hakanen et al., 2005; Bakker, Hakanen et al., 2007)



Työyhteisön tuki suojelee työn imua, kun muutosvaikutukset ovat olleet kielteisiä



(Hakanen, Bakker, & Demerouti, 2005)

# Hyvä uutinen:

Kun työpaikoilla saadaan kuntoon joitakin pieniltäkin tuntuvia asioita (vahvistetaan voimavaroja)...

...saavutetaan todennäköisesti myös muita hyviä, työn sujuvuutta, hyvinvointia ja työn imua lisääviä asioita (saavutetaan lisää voimavaroja).

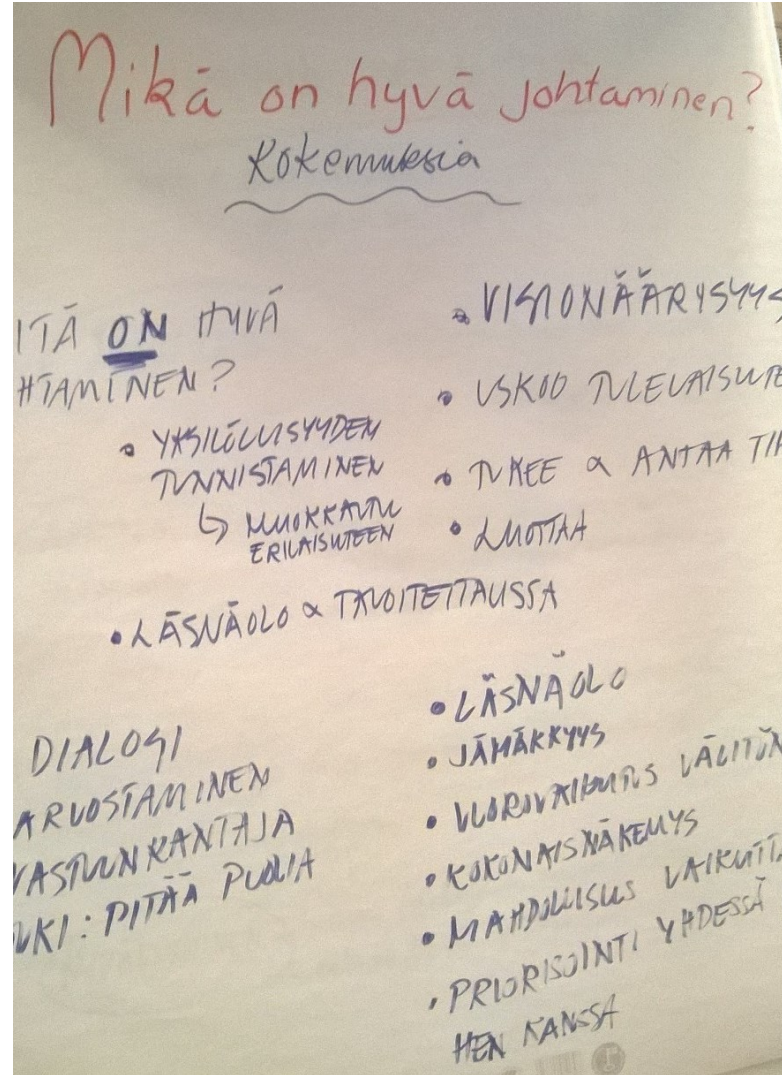


Työterveyslaitos

# Innostava johtaminen

# Hyvä johtaminen?

- Palauta mieleen hyviä johtamiskokemuksia, hyviä johtajiasi ja esimiehiäsi. Kenties opettajia, tuttuja ja johtajuuden roolimalleja.
- Miten he toimivat?





# Palvelevan johtamisen idea

Hyvä johtaminen mahdollistaa työntekijöiden psykologisten perustarpeiden tyydyttymisen työssä:

- Itsenäisyys
- Yhteenkuuluminen
- Pärjääminen

...Näiden tarpeiden tyydyttymisen myötä työn imu ja mielekkyys työssä vahvistuvat...

...Minkä tuloksena työntekijät suoriutuvat entistä korkeatasoisemmin työstään ja haluavat myös palvella toinen toisiaan.

(Deci & Ryan, 2000; Dierendonck 2011, Hakanen 2011, Hakanen et al. 2012)

*”Johtajan tärkein tehtävä on auttaa omaa porukkaansa onnistumaan ja kukoistamaan.”*

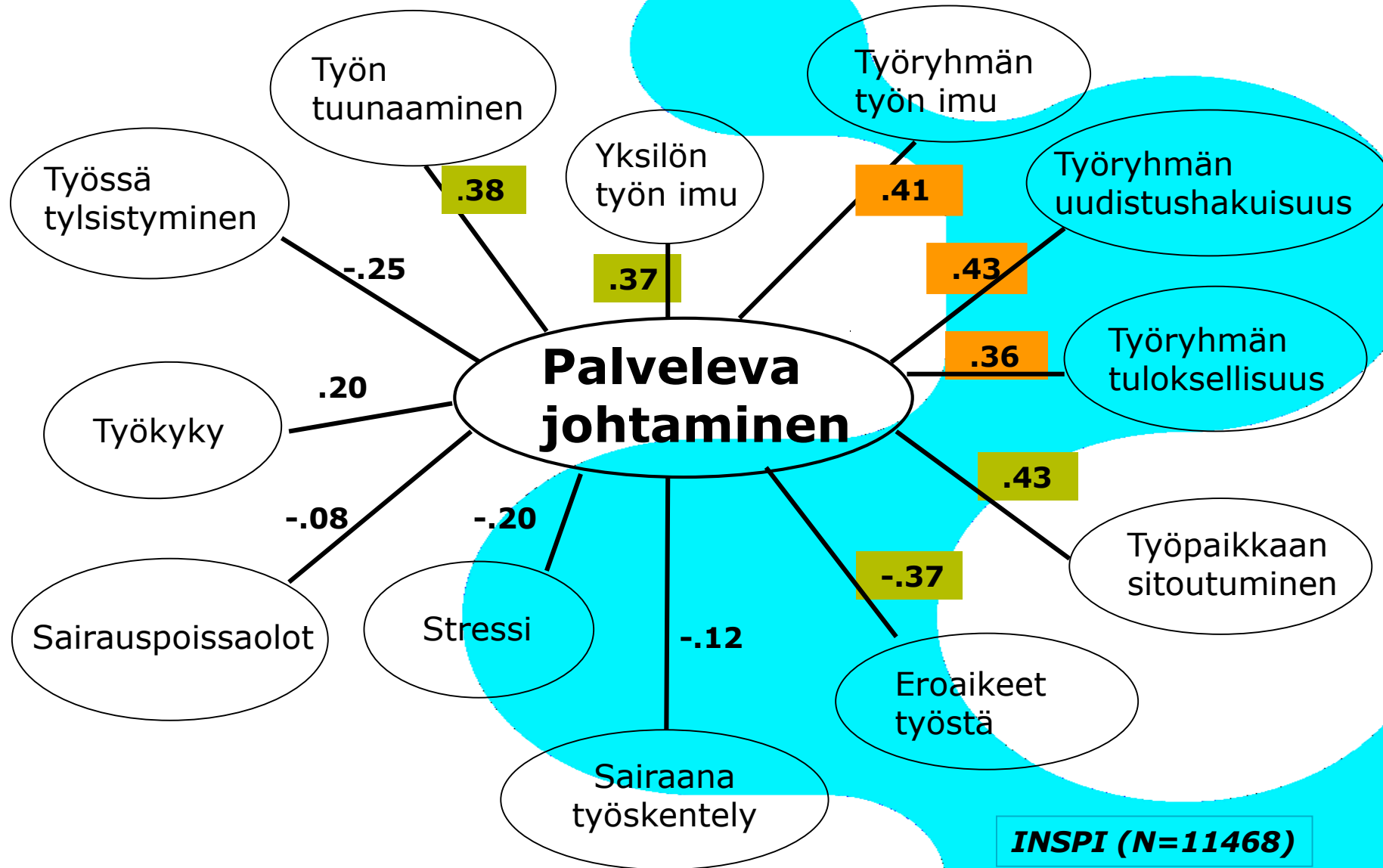


# Palvelevan esimiehen tunnuspiirteet

- Kannustaa kehittymään
- Arvostaa työntekijää ja heidän osaamistaan
- On aito ja rehellinen
- Sallii virheet, antaa anteeksi
- Näyttää suuntaa, näkee tavoitteen
- Kantaa vastuuta kokonaisuudesta

(Dierendonck 2011, Hakanen 2011, Hakanen et al. 2012)

# Palveleva johtaminen ja sen yksilölliset sekä organisatoriset vaikutukset



**INSPI (N=11468)**

# Palveleva johtaminen arjessa I



## *Voimaannuttamista ja kehittämistä*

- valtuuttamista ja kannustusta itsen johtamiseen, kaksisuuntaista tiedon välittämistä, ammatillisen kehittymisen tukemista
- rohkaisua aloitteellisuuteen ja uudistushakuisuuteen; vahvistaa työntekijän itsearvostusta ja ammatillista pystyvyyttä

## *Suunnan näyttämistä ja vastuuttamista*

- tietoa ja keskustelua, mitä työntekijältä odotetaan suhteessa työntekijän kykyihin, mahdollisuuksiin ja panostuksiin
- tarkoitus tehdä työstä dynaamista ja räätälöityä sekä mahdollistaa uusia lähestymistapoja vanhoihin pulmiin

## *Kokonaisvastuuta ja roolimallia*

- etiikka, jossa kannetaan vastuuta laajemmasta kokonaisuudesta; lojaalisuus; roolimallina toimiminen
- huomion suuntaamista kokonaisuuteen, organisaation hyväksi toimimiseen ja yhteiskuntavastuuta

(van Dierendonck, 2012)

# Palveleva johtaminen arjessa II

## *Nöyryyttä ja taustalla pysyttelyä*

valmius uudelleenarviointeihin; kyky arvostaa osaavampiaan työporukassa; kritiikistä voi oppia; vaatimattomuus; kunnia omille; palvelualltiutta omien hyväksi toimimiseen myös "kulissien takana"

## *Aitoutta*

"minä" mahtuu ammatilliseen rooliin; aitona itsenä esimiehenä; sinut vahvuuksiensa ja heikkouksiensa kanssa; tekee, mitä lupaa

## *Ihmisten hyväksymistä*

empatiaa; kykyä antaa anteeksi; virheitä saa tehdä; luottamusta toisiin

## *Rohkeutta*

puolustaa näkemyksiään ja ottaa riskejä

(van Dierendonck, 2012)

# Millainen sinä olet palvelevana johtajana?

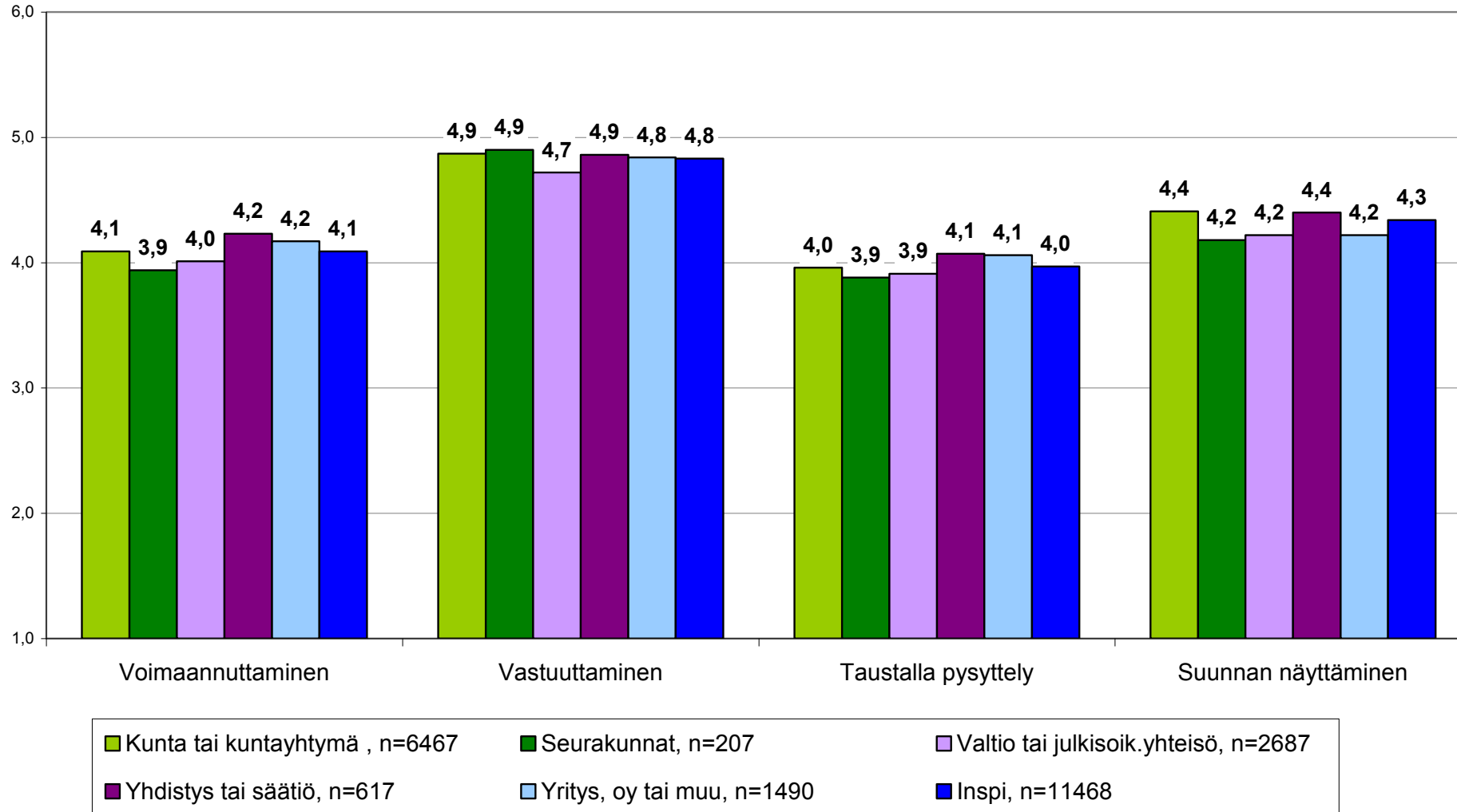
- *Arvioi omia vahvuuksiasi ja kehittämiskohteitasi suhteessa palvelevaan johtamiseen*
  - valtuuttaminen ja voimaannuttaminen
  - suunnan näyttäminen
  - kokonaisuus ja esimerkkinä toimiminen
  - taustalla pysyttely
  - nöyryys, empaattisuus
  - aitous
  - rohkeus (yksi painotusalue: psykososiaaliset tilanteet – kiusaaminen)
- mitä palveleva voi tarkoittaa omassa työssä?
- mitä omassa työssä jo soveltaa ja mitä ei sovelle?
- miten näkee palvelevan johtajuuden vahvistumisen?

# Vahvuuteni ja heikkouteni esimiehenä



## Palveleva esimies 1/2

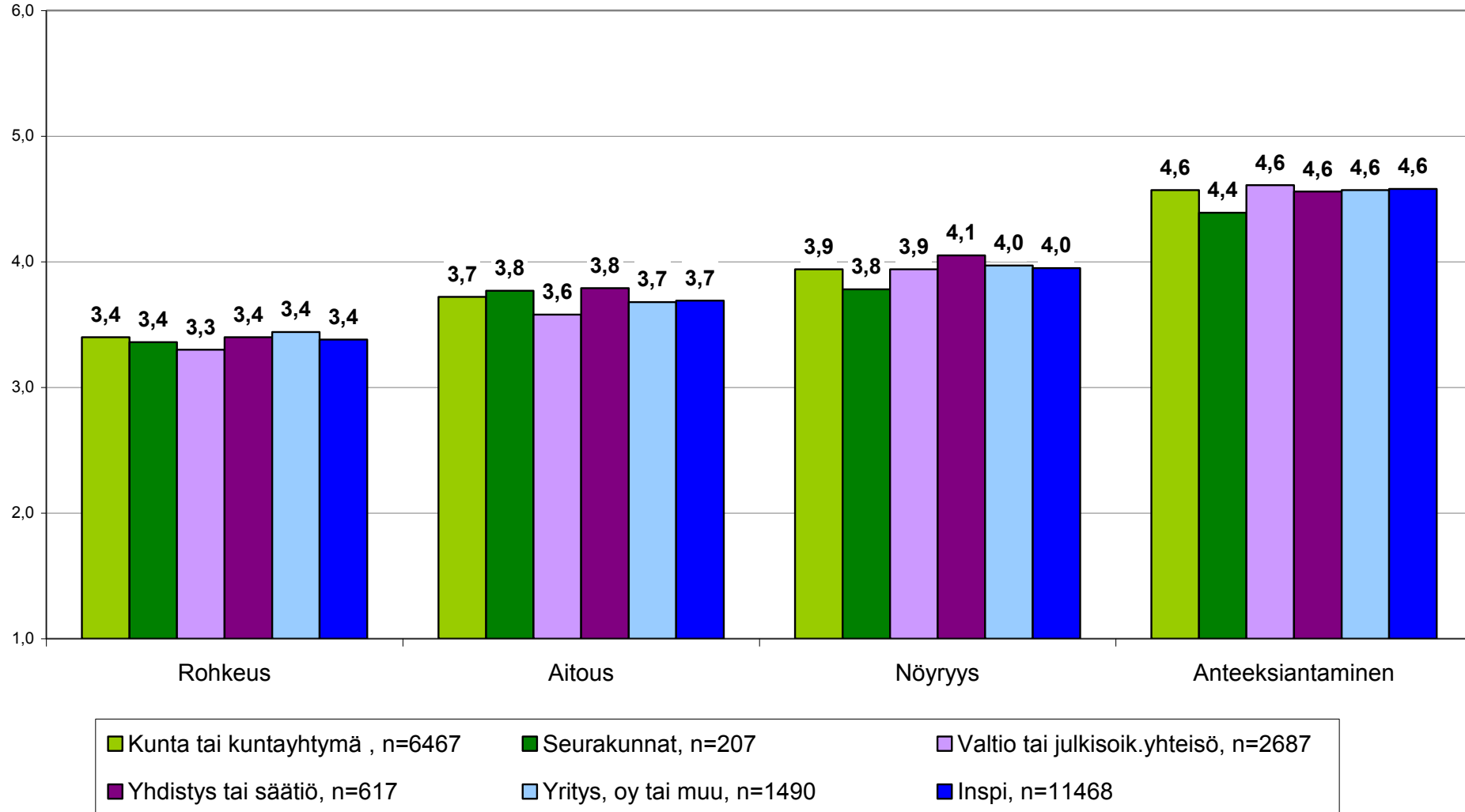
Tulokset on esitetty keskiarvoina; mitä korkeampi tulos, sitä myönteisempi mielipide (asteikko 1-6)





## Palveleva esimies 2/2

Tulokset on esitetty keskiarvoina; mitä korkeampi tulos, sitä myönteisempi mielipide (asteikko 1-6)



# Hankalat tilanteet (1)



- *Palvelevan johtaminen erityisesti "perustilannetta" koskeva periaate: Johtajan tärkein tehtävä on auttaa omaa porukkaansa onnistumaan ja kukoistamaan*
- Hyvä huomata, että näin johtamalla työstä johtuvat konfliktit ja ongelmat vähenevät → palvelevalla johtamisella preventiivinen vaikutus.

# Hankalat tilanteet (2)



- Toisaalta monet palvelevan johtamisen periaatteet soveltuvat käytettäviksi myös ongelmiin puuttumiseen sekä osittain myös irtisanomistilanteisiin.
- Työn sujuminen ja onnistuminen lähtökohtana.
- Vastuu kokonaisuudesta.
- Rohkeus
- Empatia
- Aitous, vilpittömyys
- Tasavertaisuus, tasa-arvoisuus, kaikkien yhtäläinen kunnioittaminen
- Keskustelu, kuunteleminen, läsnäolo
- Esimies voi myöntää myös virheensä / väärät tulkintansa, tietoisuus tuomarin roolin imusta jne, itsereflektio tärkeää.

# Hankalat tilanteet (3): ajatus loppuksi



Palvelevan johtamisen keinoin johdettu henkilö (joka on esim. saanut arvostusta ja onnistumisia työssä)...

.... selviää todennäköisesti mahdollisesta työpaikan menetyksestä vähemmän vaurioin kuin ilman näitä psykologisia perustarpeita (itsenäisyys, yhteenkuuluminen, pärjääminen) tyydyttäviä kokemuksia.

*(Hakanen 2014)*

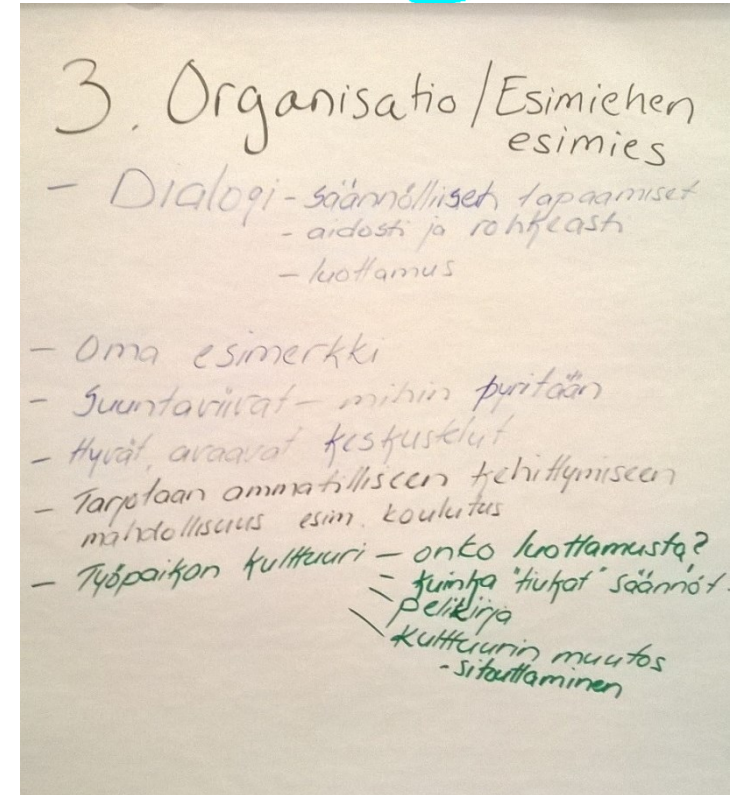
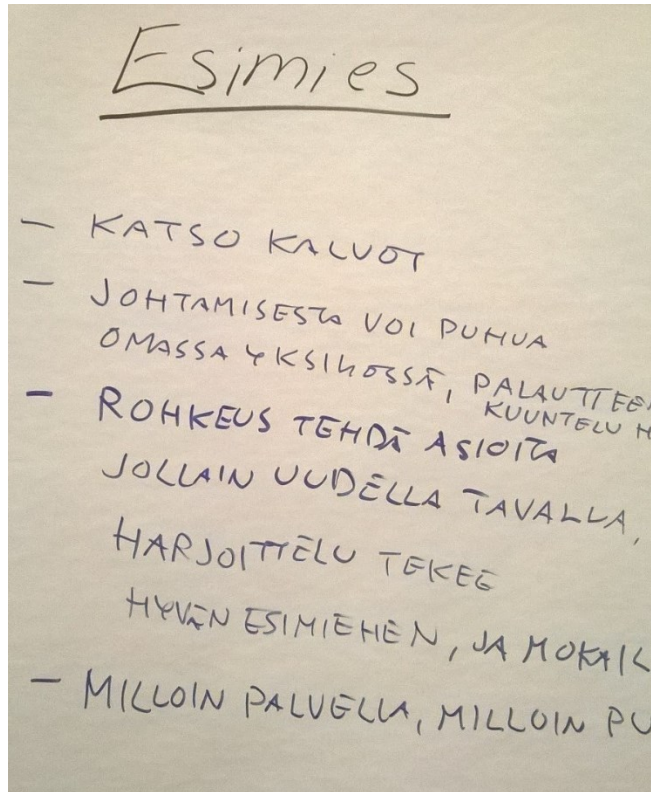
# Hyvä myös muistaa...

.. Että tarvitaan vastavuoroisuutta työpaikalla: esimies ei voi olla ainoa, joka antaa, auttaa ja palvelee epäitsekkäästi.



# Ryhmäkeskustelu

- 1. Miten esimies voi kehittää itsessään palvelevaa johtamista
- 2. Miten työyhteisö voi tukea esimiestä palvelevassa johtamisessa?
- 3. Miten organisaatio ja esimiehen esimies voi tukea palvelevaa johtamista?

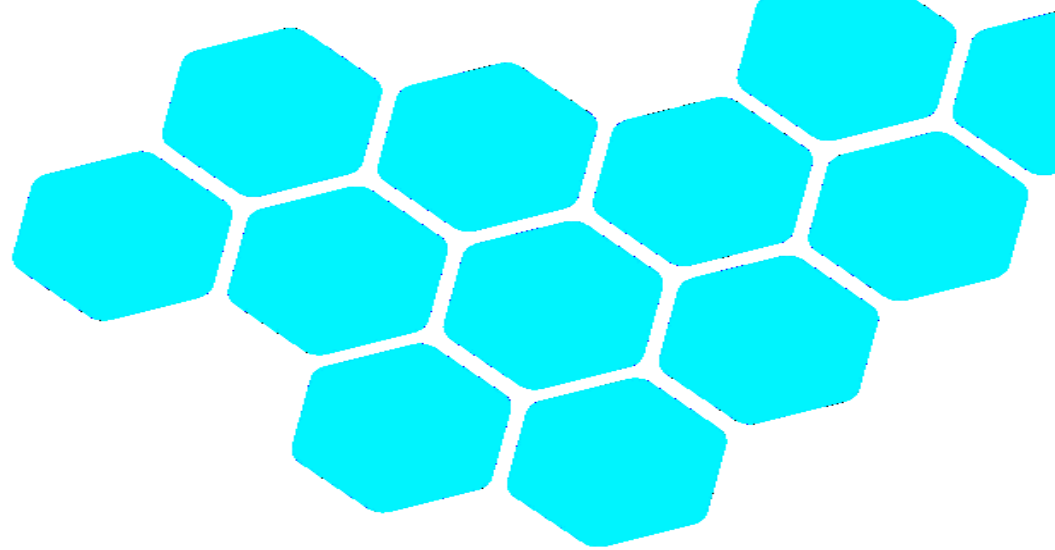


# Innostava esimies



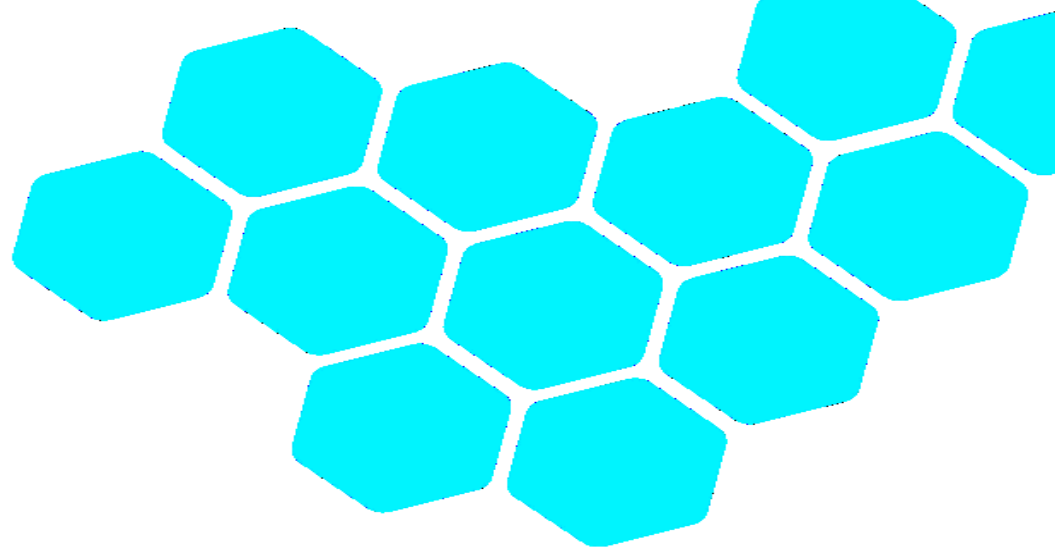
[www.ttl.fi/INSPI](http://www.ttl.fi/INSPI)

Työkirja tukee sinua esimiehenä vahvistamaan innostusta ja menestystä työyhteisössäsi!



# LOUNAS





# Työn tuunaaminen

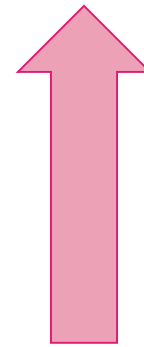
# Miten voi lisätä omaa työn imua?

- Ajattelutapojen kasvusuuntautuneisuus
- Työn omatoiminen tuunaaminen
- Onnellisuutta lisäävillä keinoilla
  - ✓ hyvät, läheiset ihmissuhteet
  - ✓ Kiitollisuudet osoittaminen
  - ✓ elämän ilojen vaalimisella ja niistä nauttimisella
  - ✓ Ystävällisyys
  - ✓ Anteeksiantaminen
  - ✓ Optimismi
  - ✓ Yhteiskunnallinen toiminta
  - ✓ jooga, avantouinti, lemmikit jne.
- Riittävä palautuminen ylläpitää työnimua
  - ✓ Henkinen irtautuminen työstä
  - ✓ Rentoutumisen olotilan saavuttaminen
  - ✓ Kontrolli vapaa-ajalla
  - ✓ Itsensä haastaminen taitoja kartuttamalla

(Hakanen, 2011)

# Työn omatoiminen tuunaaminen lisää työn imua!

- Perinteisesti ajateltu, että työtä kehitetään "ylhäältä alas" esimiehen aloitteesta tai käskystä.
- Työn tuunaaminen:
  - uudenlainen näkemys työntekijän mahdollisuuksista
  - oma-aloitteisia toimia, työntekijä muokkaa työtä niin, että sopii paremmin omien voimavarojen ja motiivien kanssa
  - työtä ei sinällään ole tarkoitus muuttaa, vaan kyse yksittäisten työtehtävien osien muokkaamisesta
- Työn tuunaamisesta on vielä suhteellisen vähän tutkimustietoa.



(Wrzesniewski & Dutton, 2001; Tims, Bakker, & Derks, 2011)

# Työn tuunaaminen

## On...

- Työntekijän itsensä ideoimaa ja tekemää
- työn muovaamista omia vahvuuksia ja motivaatiota vastaavaksi
- nykyisen työn rajoissa tapahtuvaa
- arkipäiväistä, pieniä asioita
- omien taitojen monipuolisempaa käyttöä
- jonkin työtä koskevan unelman toteuttamista nykyisen työn puitteissa
- mahdollista kaikissa töissä
  - Työn tekemistä eri tavalla
  - Vuorovaikutukseen vaikuttamista
  - Oman työn hahmottamista eri tavalla
- hyvinvointia ja työn imua lisäävää

## Ei ole...

- Esimiehen määräämää tai esimiehen vastuiden muuttamista
- työpaikan vaihtoa, tehtävänkuvan muuttamista, ylennys tms.
- Ei ensisijaisesti työtehtävien rajaamista
- Organisaation tavoitteen vastaista toimintaa

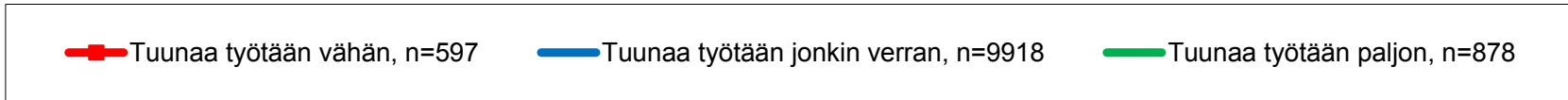
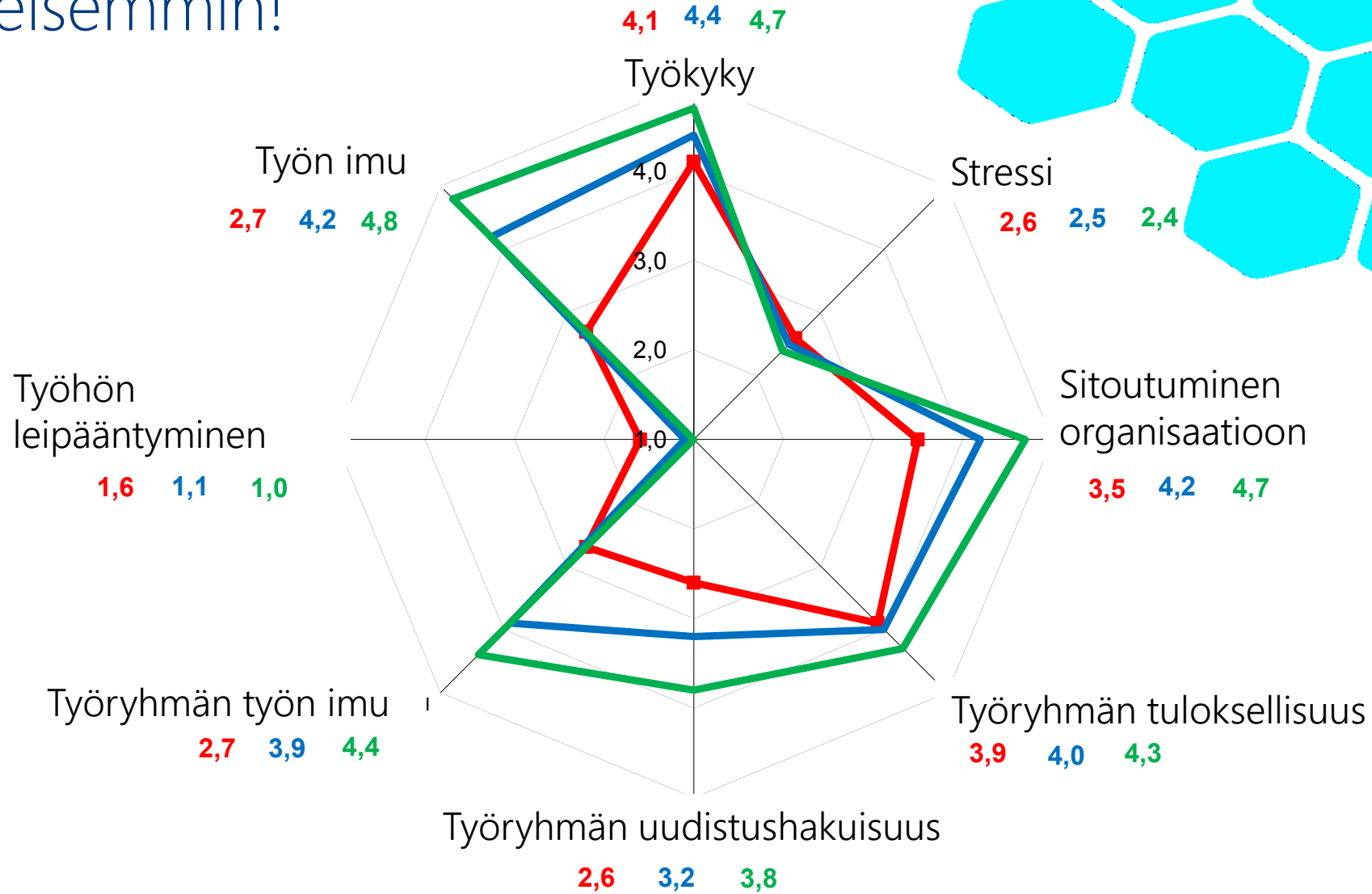
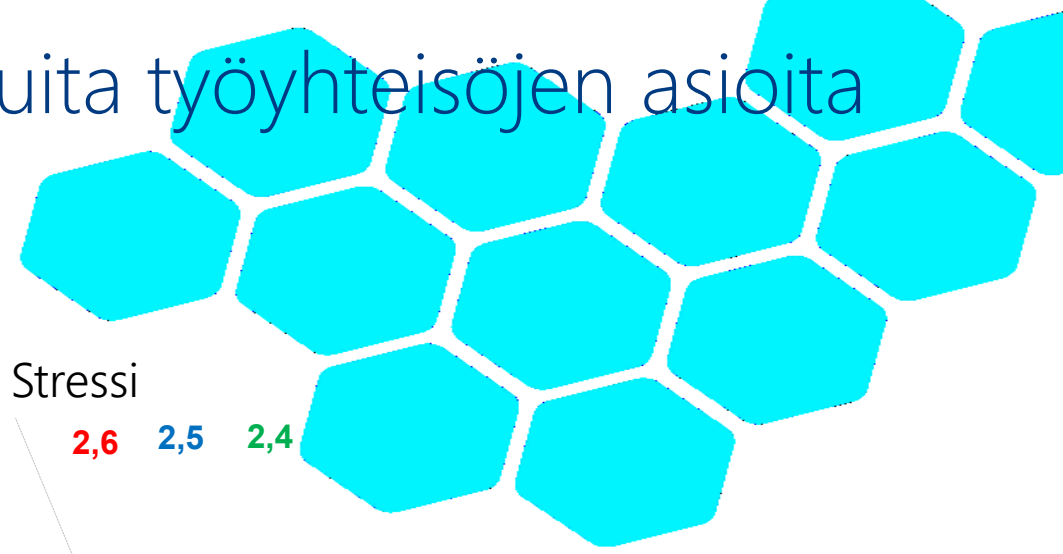


Millä tavalla olet viimeksi tuunanut sinun työtäsi?

# Työn tuunaaminen voi olla eri asioita eri ihmisille

- ✓ Oman osaamisen hyödyntäminen uudella tavalla
- ✓ Rutiinien rikkominen
- ✓ Eri työympäristöjen kokeileminen
- ✓ Vuorovaikutuksen lisääminen
- ✓ Uusien näkökulmien löytäminen

# Paljon työtä tuunaavat kokevat myös muita työyhteisöjen asioita myönteisemmin!



Hakanen ym, 2012

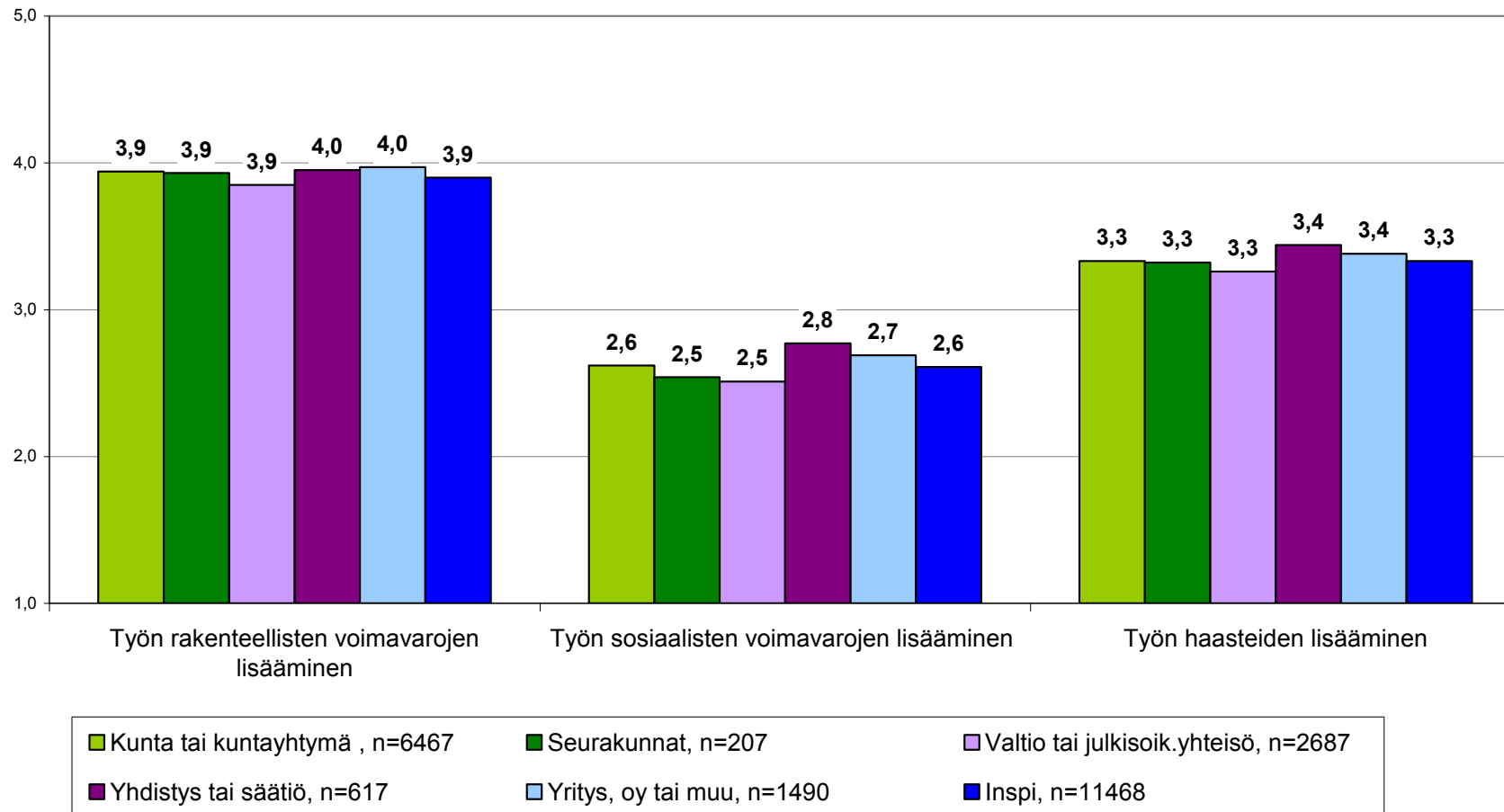
- 
- Tuunaus – muutos - työhyvinvointi
  - Voiko työn tuunaaminen olla yksi keino säädellä työhyvinvointia pitkäkestoisessa muutostyössä?



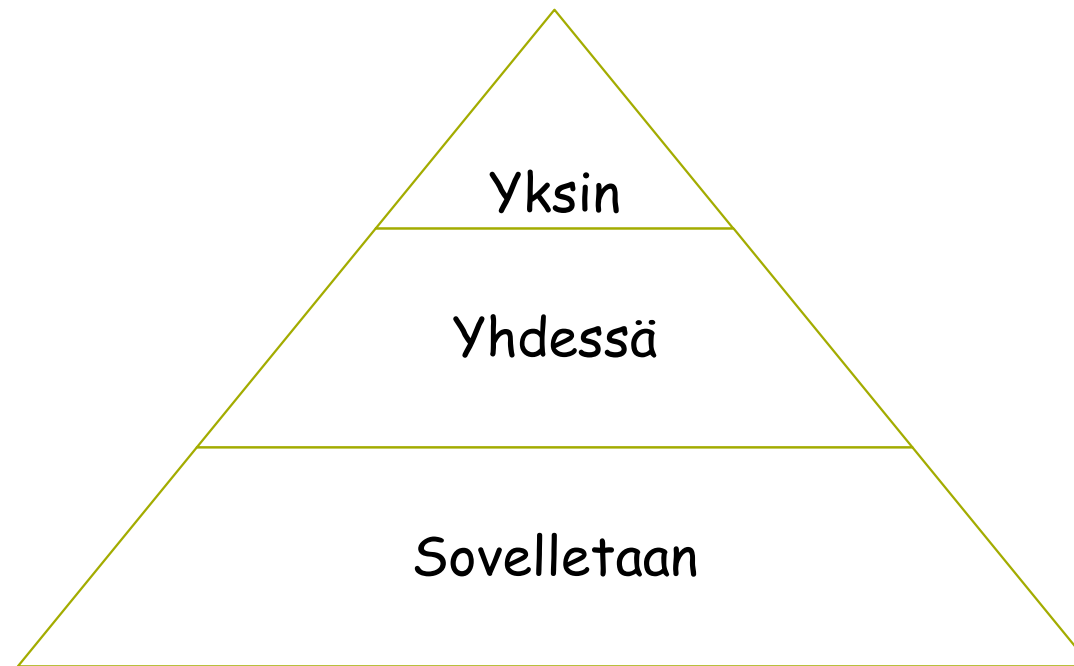
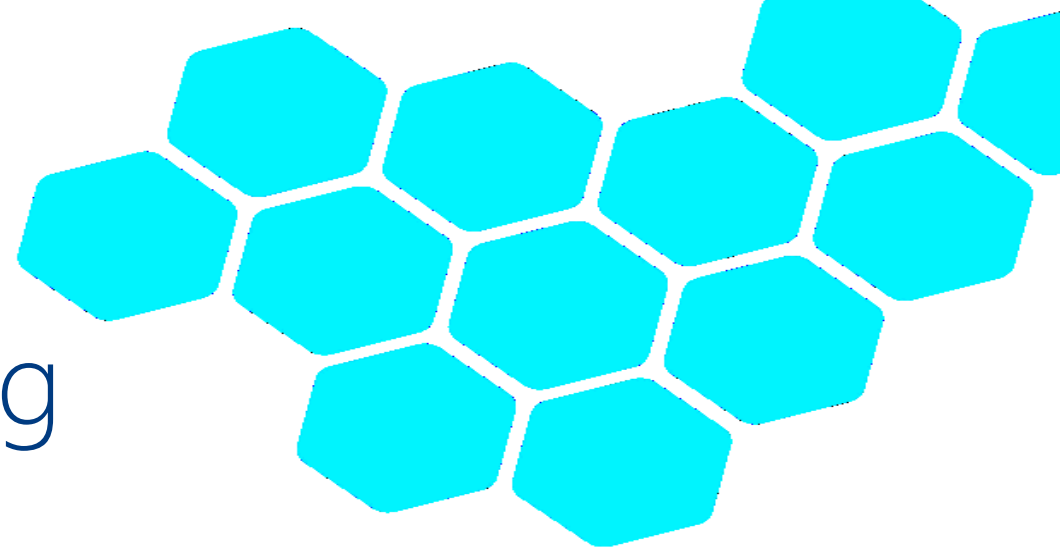
# Työn tuunaaminen ei ollut erityisen yleistä INSPI:n työpaikoilla

## "Työn tuunaaminen" eli työn yksilöllinen muokkaaminen

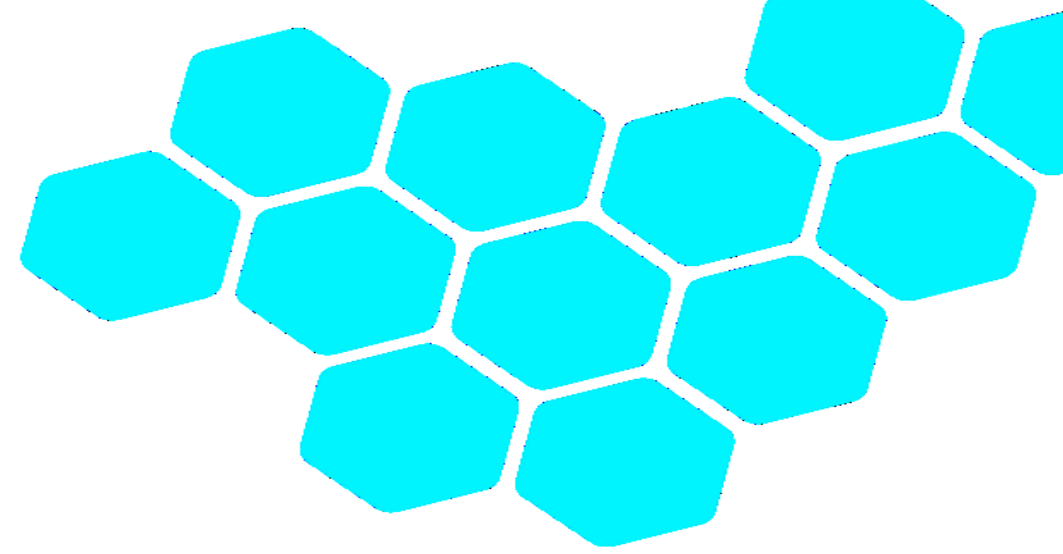
Tulokset on esitetty keskiarvoina; mitä korkeampi tulos, sitä myönteisempi mielipide (asteikko 1-5)



# Tuunaus-brainstorming



# 1. Miten työtä voisi tuunata:



Keksikää tuunausideoita työssänne:

- Mieti n. 3 asiaa
- Kirjoita 1 asia/post-it
- Taita post-it ideasi ja laita k



## 2. "Vedetään hatusta"

1. Vedetään lappuja yksitellen "hatusta" - miten soveltaisit tätä tapaa/asiaa omassa työssäsi (muut voivat auttaa)

2. Kirjataan ylös hyvät ideat ja jaetaan myöhemmin myös muiden kanssa

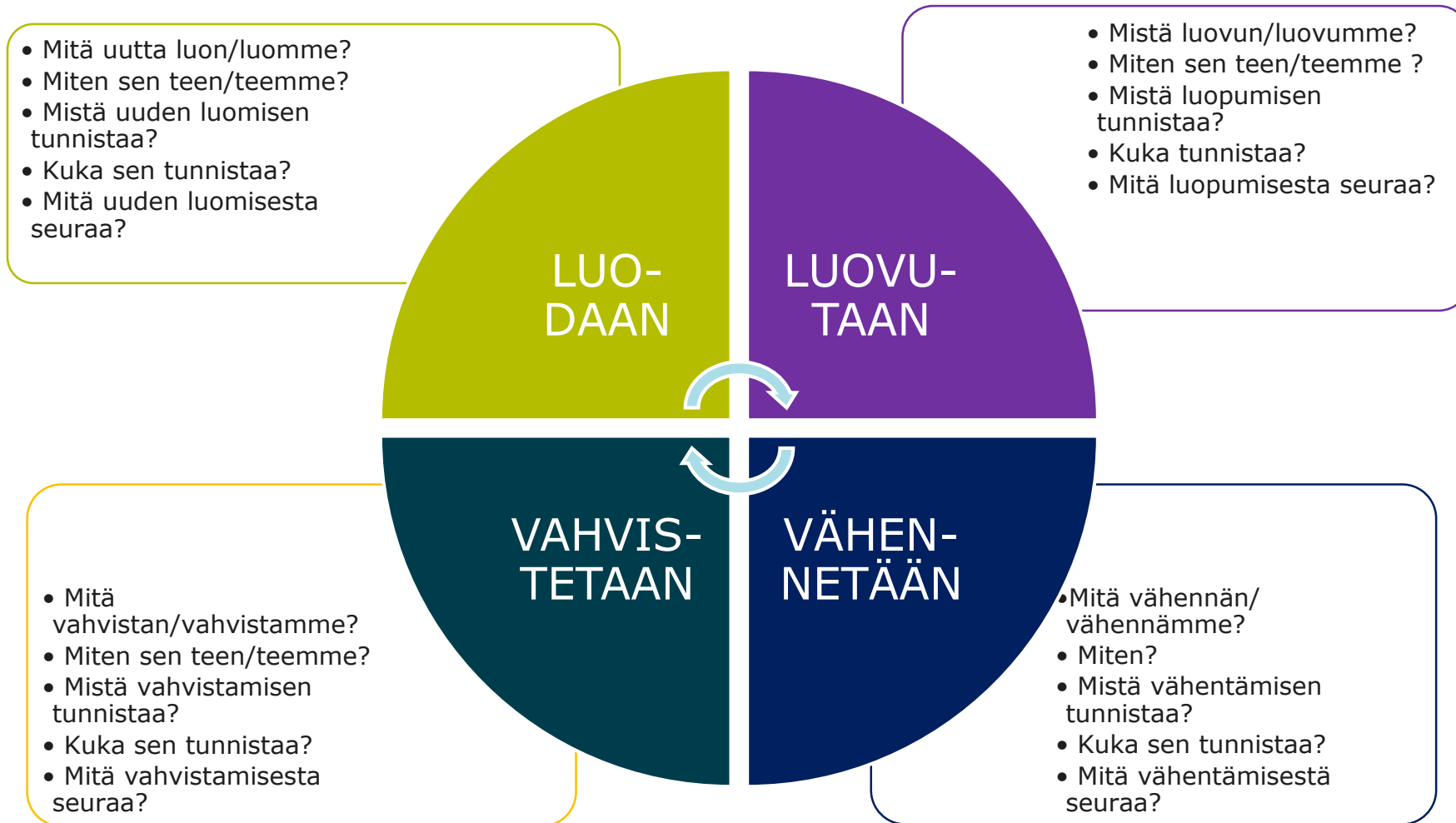


# Tuunaamisen "kunigasideat" 9.2.2017

- Kävelypalaverit ja nauhoittamalla puhelimella lopputuloksen muistion
- Rikotaan rutiinit palaverissa: vaihdetaan istumajärjestys, seisotaan, ei istuta pöydän äärellä
- Sähköpostisäännöt: käyttää lync ja skype useammin kuin sähköposti tai useammin menisi kasvokkain juttelemaan.
- Avokonttorissa pelisäännöt
- Etätyön ja eri työpisteen hyödyntäminen useammin: osatyöpäivässä voisi tehdä etänä jos ollut esim. palaverissa tai sattunut olemaan mualla kun työpisteellä.
- Työpisteen siivoaminen vaikka ei voi vaihdella työpistettä, tehdä työympäristöstä viihtyisä
- Osaamisen ja tiedon jakaminen:
  - Mikä tieto kaikille tarpeellista ja mikä turha kuormitus.
  - Uudet työntekijät pitää oppimispäiväkirja->organisaatio voisi oppia uusilla
  - Usein kysytyt kysymykset: prosessi selvillä ja käsikirja löytyy jostain: Välineet ovat olemassa nykyään, esim. google docs

## Tuunata voi

- Työn sisältöjä tai työtapoja
- Työyhteisön vuorovaikutusta
- Omaa näkökulmaa työhön



# Henkilökohtainen tuunaamis-kehittymissuunnitelma

Haluanko kehittää sosiaalisia suhteita, omia näkökulmiani, työn sisältöä tai kaikkia?

- Valitse:
- pieni ja konkreettinen asia
  - vaikea asia
  - ihan uusi asia

Listaa omat tuunaamisen kohteet:

	<i>Miten tuunaan?</i>	<i>Mitä tavoittelen?</i>	<i>Mistä sen huomaa? Kuka sen huomaa?</i>
Viikko 1:			
Viikko 2:			
Viikko 3:			

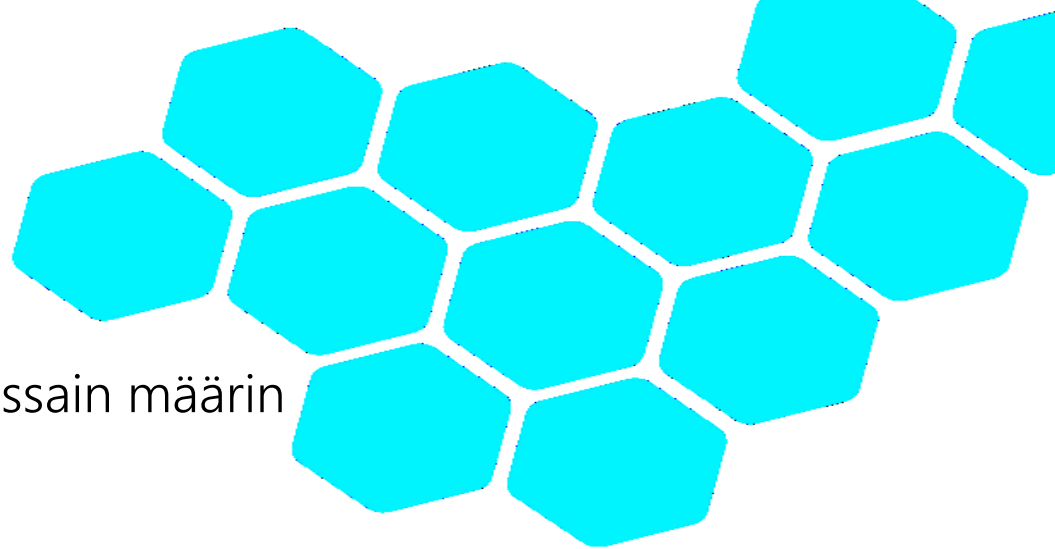


Työterveyslaitos

Miten tästä eteenpäin?



# Työn tuunaamisen edellytyksiä



- Kaikissa töissä on mahdollista työn tuunaamiseen ainakin jossain määrin
- Työn tuunaaminen on vaikeampaa, kun oma työ on pitkälti sidoksissa muiden työhön – mutta voisiko silloin työn kollektiivinen tuunaaminen olla mahdollista?
- Työn muutokset (tehtävät, uudet asiakkaat, teknologia, uudet tuotteet ja palvelut jne.) voivat käynnistää työn tuunaamisen, joka edelleen edistää muutokseen sopeutumista.

(Lähde: Petrou ym. 2012)

# Voiko työn tuunaamisesta olla haittaa?

- Voi lisätä työn kuormittavuutta ja stressiä?
- Voi haitata uralla etenemistä?
- Jos työntekijä on kyynistynyt tai kokee panosten/vastineitten suhteen työssään kovin epäreiluna, hän luultavasti alkaa vähentämään työnsä haastavia vaatimuksia (työn kielteinen tuunaaminen) ja voi silloin toimia oman ja organisaation edun vastaisesti.
- Esimiesten voi olla vaikeaa luopua kontrollista ja luottaa työntekijään tuunaajana. (mutta kun työn tavoitteet, vastuut ja odotetut tulokset ovat selvät, pitää esimiehen hellittää otettaan)
- Miten työtoverit suhtautuvat, kun toinen tuunaa työtään ja kukoistaa?
- Muuta?



# Tapojen muuttaminen on vaativaa – ja palkitsevaa

- Vaatii pysähtymistä ja oman toiminnan pohtimista
- Uusien tapojen omaksuminen vaatii usein useita tietoisia toistoja → rakentaa itselleen rutiinia
- Arjen kiireessä ja stressaavissa tilanteissa toimitaan usein vanhojen opittujen rutiinien avulla.
- Uuden oppiminen vaatii aina enemmän energiaa

## OMAT VAHVUUDET

- -> niitä käyttämällä työstä entistä mielekkäämpää!

# Työn tuunaamisen inspiraatiokirja



[www.ttl.fi/inspi](http://www.ttl.fi/inspi)

- ✓ Työn tuunaaminen on yksilöllistä
- ✓ Työn tuunaaminen on uteliaisuutta ja avoimuutta uudelle
- ✓ Työn tuunaaminen voi kohdistua työn sisältöön, vuorovaikutukseen tai omiin näkökulmiin

[http://www.ttl.fi/partner/inspi/tuunaatyotasi/Documents/INSPISTA\\_Tyon\\_tuunaaja.pdf](http://www.ttl.fi/partner/inspi/tuunaatyotasi/Documents/INSPISTA_Tyon_tuunaaja.pdf)

# Yhteenveto

- Voimavaroihin kannatta panostaa varsinkin kun työ on kuormittavaa!
- Työn imu on yleistä mutta kokemuksissa on vaihtelua
- Palvelevalla johtamisella on yhteys työn imuun ja uudistushakuisuuteen
- Työtä tuunaamalla voi lisätä voimavaroja työhön
- Kehittämistyö vaatii sitoutumista ja pitkäjänteisyyttä

Muistakaa: Se  
kasvaa mihin  
kiinnitämme  
huomiota!



# Lisää tietoa työn imusta

- [www.ttl.fi/tyonimu](http://www.ttl.fi/tyonimu)
- [www.ttl.fi/inspi](http://www.ttl.fi/inspi)
- <https://www.facebook.com/#!/innostuksenspiraali>



INNOSTUKSEN SPIRAALI  
INSPI-HANKE INSPI-HANKE INSPI-HANKE INSPI-HANKE

# Keskeisiä lähteitä



- [www.ttl.fi/inspi](http://www.ttl.fi/inspi)
- Hakanen, Jari et al. (1999) Voiman lähteet. Työn voimavarojen ABC. Työterveyslaitos.
- Hakanen, Jari (2005) Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työterveyslaitos.
- Hakanen, Jari (2011) Työn imu. Työterveyslaitos
- Bakker A. B. et al., (2007) Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High *Journal of Educational Psychology* Vol. 99, No. 2, 274–284
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Hakanen JJ, Bakker AB, Demerouti E. How dentists cope with their job demands and stay engaged: the moderating role of job resources. *Eur J Oral Sci* 2005; 113: 479–487.
- Hakanen, J. (2009). Työn imun arviointimenetelmä (utrecht work engagement scale) - työn imu -menetelmän käyttäminen, validointi ja viitetiedot suomessa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen JJ & Koivumäki (2014) Burnout Research 12–18 Engaged or exhausted—How does it affect dentists’ clinical productivity?
- Hakanen, J.J., Peeters, M.C.W., & Perhoniemi, R. (2011). Enrichment processes and gain spirals at work and at home: A 3-year cross-lagged panel study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 8-30.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78.
- Hakanen, J.J., & Schaufeli, W.B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141, 415-424
- Hakanen, J.J., Schaufeli, W.B, & Ahola K., (2008). The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work and Stress*, 22, 224-241
- Tims, Bakker & Derks, 2011, Development and validation of the job crafting scale [Journal of Vocational Behavior Volume 80, Issue 1](#), February 2012, Pages 173–186
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121





Työterveyslaitos

Merike Aminoff  
[Merike.aminoff@ttl.fi](mailto:Merike.aminoff@ttl.fi)

*Kiitos!*



*ttl.fi*



*@tyoterveys  
@fioh*



*tyoterveyslaitos*



*tyoterveys*



*Tyoterveyslaitos*